

Johanna Arjanheimo

Tiiminvetäjien näkemyksiä perusterveydenhuollon laboratoriotoininnan jatkuvasta parantamisesta ja roolistaan siinä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Bioanalyttikko YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittä-
sen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Johanna Arjanheimo Tiiminvetäjien näkemyksiä perusterveydenhuollon laboratorio- toiminnan jatkuvasta parantamisesta ja roolistaan siinä 100 sivua + 5 liitettä 19.12.2016
Tutkinto	Bioanalyttikko YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaajat	Projektipäällikkö Mikko Lehti, HUSLAB, Kehittämispäällikkö Tommi Jokiniemi, HUSLAB Yliopettaja Riitta Lumme, Terveystieteiden ja hoitotieteiden, Metropolia ammattikorkeakoulu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjien näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta perusterveydenhuollon laboratoriotoiminnassa ja tiiminvetäjien roolista siinä. Tavoitteena oli saada Huslabille kehittämisohjeita, miten jatkuvaa parantamista voitaisiin parhaiten toteuttaa ja mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa. Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastattelemalla perusterveydenhuollon laboratorion tiiminvetäjiä (n=11). Analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että jatkuvaa parantamista toteutetaan Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa, mutta siihen ei ole aina tarpeeksi aikaa, eikä sitä toteuteta välttämättä sitä varten annetuilla välineillä. Kaizen-työkalua ei osata, tai haluta vielä hyödyntää jatkuvan parantamisen välineenä, ainakaan useissa laboratorioissa. Niissä laboratorioissa joissa se oli aktiivisimmin käytössä, oli uusi tiiminvetäjä, jonka myötä ehdotusten määrä oli lähtenyt kasvuun, tai laboratorion tiiminvetäjä oli osallisena Kaizen-työryhmässä. Tiiminvetäjien rooli jatkuvassa parantamisessa on suuri, mutta he kokevat välillä riittämättömyyttä.</p> <p>Jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen löytyi kehittämisohjeita, joita Huslab voisi hyödyntää laboratoriotoimintojen eri osa-alueiden jatkuvassa parantamisessa. Tiiminvetäjien motivoimiseen voisi panostaa enemmän, koska heidän kauttaan asiat viedään työyhteisöihin ja he ovat olennaisia jatkuvan parantamisen mahdollistajia. Henkilöstöä voisi perehdyttää paremmin jatkuvaan parantamiseen ja Kaizen-työkalun käyttöön. Henkilöstölle voisi jakaa omia vastuualueita ja -tehtäviä. Jatkovaa parantamista varten voisi perustaa oman prosessilinjan ja siitä vastaavan henkilön. Kaizen-työryhmät voisi perustaa joka alueelle. Kaizen-prosessia voisi selkeyttää ja tehdä siitä visuaalisen prosessikuvauksen. Jatkuvan parantamisen toteuttamiseen ja siihen perehtymiseen tulisi antaa enemmän aikaa ja sitä varten tulisi järjestää säännöllisiä kokouksia. Esimiesten tulisi antaa lisää avointa tukea jatkuvaan parantamiseen.</p> <p>Saatuja tuloksia Huslab voi hyödyntää kehittäessään jatkuvaa parantamista ja sen mahdollistamista perusterveydenhuollon laboratorioissa.</p>	
Avainsanat	Tiiminvetäjä, Jatkuva parantaminen, Kaizen-työkalu

Author Title Number of Pages Date	Johanna Arjanheimo Team leader's views about continual improvement in basic health care laboratory and their role in it 100 pages + 5 appendices 19 December 2016
Degree	(Biomedical Laboratory Scientist) Master of health care
Degree Programme	Social Services and Health Care Development and Management
Specialisation option	Social Services and Health Care Development and Management
Instructor(s)	Mikko Lehti, Project Manager, HUSLAB, Tommi Jokiniemi, Development Director, HUSLAB Riitta Lumme, Principal Lecturer, Faculty of Health Care and Nursing, Helsinki Metropolia University of Applied Science
<p>The purpose of this thesis was to find out team leaders' views about continual improvement in basic health care laboratories and their role in it. The aim of this thesis was to get improvement suggestions for Huslab of how continuous improvement might best be achieved and enabled in basic health care laboratories. Thesis was carried out theme interviewing basic health care laboratories team leaders (n=11). As analysis method was used theory based content analysis.</p> <p>The results show that continuous improvement is an ongoing process in basic health care laboratories but there's not always enough time for it, and it is not carried out with the instruments given for it. There's a lack of knowledge how to use Kaizen board and also willingness to use it. In the laboratories where it was most actively used, there was a new team leader, whereby the number of proposals had begun to increase, or the team leader was involved in Kaizen-working group. Team leaders' role in the continuing improvement is big, but they feel inadequacy.</p> <p>To enable continuous improvement there was found suggestions that Huslab could take advantage of. Team leaders' motivation could be invested more, because through them, things are exported in the workplace and they are essential enablers for continuous improvement. The staff could be better familiarized on the continuous improvement and Kaizen-board use. The staff could be given their own responsibilities and tasks. For continuous improvement there could be its own process line and a person responsible for it. Kaizen teams should set up in every area. Kaizen process could be clarified and make a visual description of the process. For the implementation and orientation of continuous improvement should be given more time and hold regular meetings. Managers should give more transparent support to continuous improvement.</p> <p>Huslab can take advantage of the results to develop and enable continuous improvement in basic health care laboratories.</p>	
Keywords	Team leader, Continual improvement, Kaizen board

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Jatkuva parantaminen	2
2.1	Kaizen-taulu jatkuvan parantamisen välineenä	11
2.2	Jatkuva parantaminen Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa	15
3	Tiiminvetäjän rooli	18
3.1	Tiiminvetäjän tehtävät	21
3.2	Tiiminvetäminen jatkuvan parantamisen yhteydessä	24
3.3	Tiiminvetäminen muutostilanteissa	26
3.4	Tiiminvetäjän toimenkuva Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa	30
4	Opinnäytetyön teorian yhteenveto	33
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	36
6	Opinnäytetyön toteutus	39
6.1	Tiedonkeruumenetelmä	39
6.2	Haastateltavien valitseminen	40
6.3	Testihaastattelut	42
6.4	Haastattelujen toteutus	42
6.5	Analyysimenetelmät	43
7	Tulokset	47
7.1	Taustatiedot	47
7.2	Jatkuvan parantamisen toteuttaminen	48
7.3	Jatkuvan parantamisen mahdollistaminen	53
7.4	Tiiminvetäjät	66
7.5	Kaizen-taulu	71
8	Pohdinta	77
8.1	Tulosten tarkastelu	78
8.2	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	89
8.3	Johtopäätökset	93
	Lähteet	97
	Liitteet	

Liite 1. Tiedonanto tulevasta haastattelusta

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 4. Haastattelun teemat

Liite 5. Sisällönanalyysi

1 Johdanto

Opinnäytetyössä selvitetään perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjien roolia ja näkemyksiä laboratoriotoinnin jatkuvan parantamisen edistämiseksi. Tiiminvetäjä on perusterveydenhuollon laboratorion vastuunhoitaja ja perusterveydenhuollon laboratorio on terveyskeskuksen yhteydessä oleva laboratorio. Jatkuva parantaminen tarkoittaa laboratoriotoinnin eri osa-alueiden kehittämistä. Jatkuvan parantamisen yhdeksi tarkasteltavaksi osaksi on valittu Kaizen-tila, koska sen hyödyntämisestä jatkuvan parantamisen välineenä haluttiin tietoa. Aihe liittyy Huslabin sisäiseen Lean-kulttuurin kehittämiskonseptiin. Huslabin laboratoriot ovat akkreditoituja ja niiden toimintaa ohjaa muun muassa standardi SFS-EN ISO 15189: Lääketieteelliset laboratoriot. Erityisvaatimukset laadulle ja pätevyydelle. Lean tukee standardin toteuttamista ja jatkuvaa parantamista. Jatkuva parantaminen on osa Lean-ajattelua ja standardin SFS-EN ISO 15189:n vaatimuksia. Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa toiminta siirtyy koko ajan enemmän kohti jatkuvaa parantamista. Sen takia on tärkeää selvittää, miten tiiminvetäjät kokevat jatkuvan parantamisen onnistuvan, roolinsa siinä ja henkilöstön osallistamisessa.

Sekä tiiminvetäjän roolia ja näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta, että Kaizen-tilan käyttöä selvitettiin teemahaastatteluilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjien näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta perusterveydenhuollon laboratoriotoinnissa ja tiiminvetäjien roolista siinä. Tavoitteena oli saada Huslabille kehittämisehdotuksia, miten jatkuvaa parantamista voitaisiin parhaiten toteuttaa ja mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina niiden Espoon ja Helsingin perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjille, joissa Kaizen-tila on käytössä. Yksilöhaastattelut voitiin sopia paremmin kunkin tiiminvetäjän aikatauluihin ja niistä ajateltiin saatavan yksityiskohtaisempaa tietoa juuri kyseisen laboratorion Kaizen-tilan käytöstä.

Opinnäytteessä käydään ensin läpi jatkuvaa parantamista ja tiiminvetäjän roolia, jonka jälkeen on teoriaosuuden yhteenveto. Yhteenvedon jälkeen on kerrottu opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä. Toteutuksen ja tulosten jälkeen tulosten tarkastelu, eettisyys ja luotettavuus, sekä johtopäätökset käydään läpi pohdinnassa.

2 Jatkuva parantaminen

Tässä luvussa kerrotaan jatkuvasta parantamisesta. Luvun alussa käydään läpi ensin Suomen työelämän nykytilannetta muutosten ja innovoinnin osalta, koska jatkuva parantaminen on työn kehittämistä, johon jokaisen työntekijän tulisi osallistua tekemällä parannusehdotuksia. Jatkuva parantaminen sisältää innovointia ja muutoksia. Jatkuvan parantamisen yksi tarkasteltava osa – Kaizen-taulu on käsitelty alaluvussa. Lopuksi on kerrottu Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa tapahtuvasta jatkuvasta parantamisesta.

Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen toteuttamassa MEADOW-tutkimuksessa tutkittiin vuosina 2012 - 2013 työn ja organisaatioiden muutoksia haastattelella sekä työnantajia, että työntekijöitä. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että suomalaisyrityksissä on kova muutostahti, johon työntekijät osallistuvat. Lähes puolet suomalaisyrityksistä on uudistanut organisaatiotaan lähivuosina. Tuotteita ja palveluja on uudistanut melkein yhtä moni. Kokonaan uusia tuotteita tai palveluja on kehittänyt joka viides yritys. Julkisella sektorilla yleisimmät syyt organisaation toiminnan muutoksiin olivat: uuden teknologian käyttöönotto (54 %) ja määrärahojen leikkaukset (46 %). (Aho – Mäkiäho. 2013.)

MEADOW-tutkimuksen mukaan työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin oli myönteistä. Muutoksia pidettiin hyödyllisinä ja tarpeellisina, jopa välttämättöminä. Useampi kuin kaksi kolmesta työntekijästä koki muutosten vaikuttaneen myönteisesti työn mielekkyyteen. Kielteisimmin työpaikan muutokset olivat vaikuttaneet työn henkiseen, tai fyysiseen kuormittavuuteen, mikä korostui erityisesti julkisella sektorilla. Usea työntekijä katsoi itsellään olevan tärkeä rooli oman työn ja työpaikan kehittämisessä. Lähes kolme neljästä oli kehittänyt edellisen vuoden aikana ratkaisuja oman työnsä parantamiseksi ja ehdottaneensa uusia ideoita. Tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen oli osallistunut työntekijöistä runsas kolmannes. Työmielihyvä, eli työn ilo ja imu, oli suurinta niissä yrityksissä, jotka olivat kasvaneet, tai joissa johto oli hajauttanut päätöksentekoa alaspäin. Toimintaansa jatkuvasti kehittäneissä organisaatioissa työmielihyvä oli keskimääräistä suurempaa. Valtaa keskittäneissä organisaatioissa se oli keskimääräistä vähäisempää. Vähäisintä se oli siellä, missä oli karsittu toimintoja esimerkiksi ulkoistamalla. Työmielihyvä oli selvästi vähäisempää myös niissä organisaatioissa, jotka eivät olleet toteuttaneet muutoksia lainkaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ihmiset voivat parhaiten

organisaatioissa, jotka kasvavat tai jotka uskaltavat antaa valtaa ja vastuuta alaspäin. (Aho – Minkkinen – Mäkiäho. 2013.)

MEADOW-tutkimuksen ja eräiden muiden sen tuloksia täydentävien ajankohtaisten tutkimusten pohjalta, on kirjoitettu raportti Suomen työelämästä innovoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Raportin mukaan Euroopan maista Suomi on ollut viime vuosina yksi aktiivisimmin työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen panostanein. Organisaatioiden sisäinen, pieninä askelina tapahtuva ”mikrokehittäminen” on Suomessa tavallista. Julkisella sektorilla ja erityisesti kuntaorganisaatioissa on tavallista, ettei työn imu näy innovatiivisuutena, vaikka työssä onkin paljon itseohjautuvuutta ja tiimeillä on vastuuta kehittämisestä. Henkilöstön tekemä jokapäiväinen kehittämistyö ja isommat toiminnan muutokset niveltyvät julkisella sektorilla huonosti yhteen keskenään. Julkisissa organisaatioissa muutosten johtaminen on usein monimutkaista ja muutosten perusteleminen henkilöstölle on vaikeaa. Henkilöstön näkemykset toiminnan muutosten vaikutuksista ovat monelta osin kielteisiä, vaikka suomalaisten suhtautuminen muutoksiin omalla työpaikallaan on muuten ollut varsin myönteistä. Muutokset omalla työpaikalla nähdään myönteisinä osoituksina siitä, että työpaikkaa ja toimintoja halutaan kehittää. Näkemykset esimiesten tuesta innovaatiotoiminnassa ovat usein johdon ja henkilöstön välillä poikkeavia. Johdon kokiessa olevansa avoin ja kannustava henkilöstön kehittämisideoille, ei henkilöstö välttämättä koe asiaa samalla tavalla. Avainasemassa työntekijälähtöiseen innovointiin on johdon kyky edistää ”välittävän kulttuurin” syntymistä, missä henkilöstö kokee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin. (Alasoini – Heikkilä - Lyly-Yrjänäinen – Ramstad. 2014.)

Jatkuva parantaminen on koko henkilöstön yhteinen toimintatapa tuottavuuden kehittämisessä. Jokainen kehittää oman toimintansa laatua jatkuvasti, koska jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja näin ollen työnsä paras kehittäjä. (Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 69.) Jatkuvan parantamisen kohteena ovat kaikki organisaation toiminnot esimerkiksi: koneet, työvälineet, valmistusvaiheet, työtavat ja yhteistoiminta. Ensisijaisesti parannusehdotuksia tehdään kohteista, joiden muutokset tiimi voi tehdä omin voimin. Jokaisen velvollisuus on havainnoida parannuskohteita omassa työssään ja tehdä parannusehdotuksia toimintaansa. Ehdotuksia varten on siihen suunniteltu lomake. Ehdotukset käsitellään tiimin kokouksessa. Toiminnan vaikuttavuus perustuu parannusten suureen määrään, joka varmistetaan koko henkilöstön osallistumisella ja jatkuvalla tekemisellä. (Heinilä ym. 2007: 204-206.)

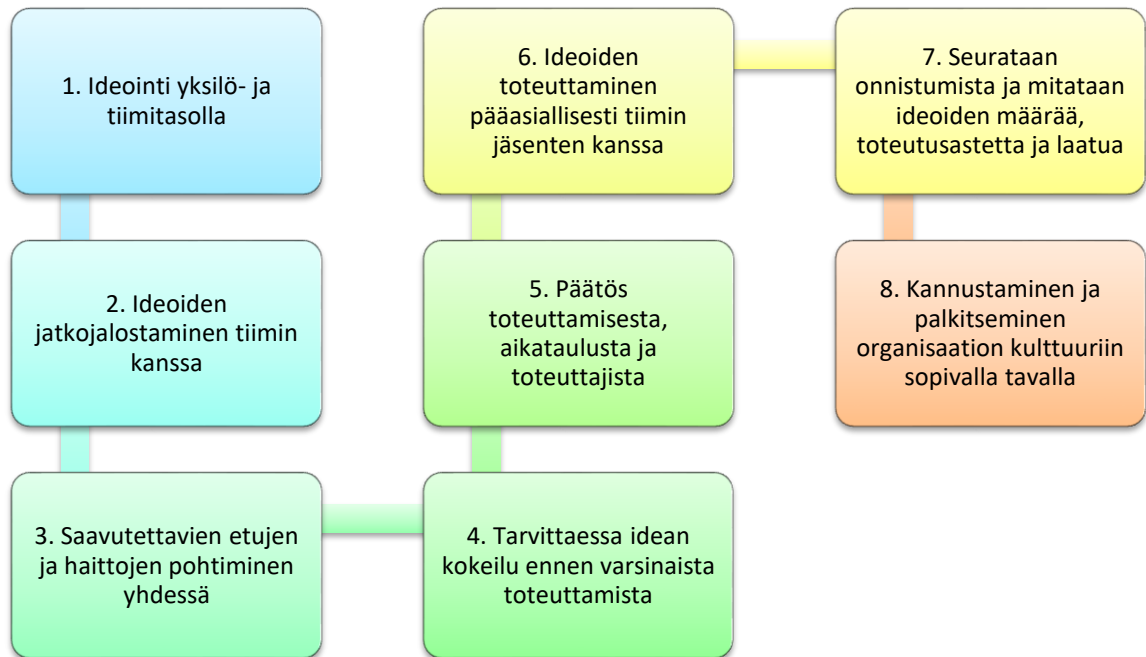
Jatkuvassa parantamisessa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä. Tyypillisiä jatkuvan parantamisen malleja löytyy laatuteorioista, kuten Kaizen, Six Sigma ja Deming/PDCA (Laamanen – Tinnilä 2009: 40). Monissa organisaatioissa on nykyään käytössä jokin menetelmä, joka tähtää jatkuvaan parantamiseen. (Haraburda – Zilafro 2012). Kehittämismenetelmiä, joita käytetään terveydenhuollossa, ovat muun muassa: Lean Six Sigma, Lean Management, Pullonkaulateoria (Theory of constraints), Total Quality Management, PDSA ja Benchmarking. Suurin osa menetelmistä on kopioitu prosessiteollisuudesta ja sovellettu terveydenhuollon tarpeisiin. (Mäkijärvi 2013: 51-54.)

Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja työkäytäntöjen muuttumisiin täytyisi olla osa työn arkea. Jokaisen työntekijän pitäisi oppia oppimaan ja selviämään muutoksista – toisille se on helpompaa, kuin toisille. Jos tiimeissä kehitetään työtä jatkuvasti pienin askelin, vältetään suurilta kertamuutoksilta. Vähittäin tapahtuva jatkuva kehittäminen totuttaa ihmiset muutoksiin ja kehittämisestä tulee arkipäivää. Välillä on hyvä tarkastella, mitkä vanhat toiminnat ovat helpottuneet ja mistä vanhoista tavoista, tai työvälineistä voidaan luopua kokonaan tarpeettomina. (Kupias – Peltola – Pirinen 2014:216-217.) Kestävän ja onnistuvan kehittämistyön edellytyksenä on myös se, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa kehittämisestä ja sen myötä kehittämisosaamista. Kehittämisosaamista tarvitaan kehittämisprosessin käynnistämisessä, kuljettamisessa ja ylläpitämisessä. Tieto ja taito ymmärtää ja käsitellä kehittämisen prosessimaista dynamiikkaa on tärkeää. (Seppänen – Järvelä – Vataja 2009: 10.) On tärkeää saada ihmiset ajattelemaan toimintaa asiakkaan ja käyttäjän näkökulmasta innovaatioiden synnyttämiseksi. On ymmärrettävä vaihtelun merkitys ja sallittava epäonnistuminen. Ihminen tarvitsee tunteen välittämistä ja luottamuksesta uskaltaessaan heittäytyä uuteen. (Alahuhta 2015: 135.)

Jatkuvan parantamisen kulttuuria voi olla haasteellista luoda sen takia, että ajattelutapaa täytyy muuttaa ja kasvattaa kehittämisosaamista. Muutoskohteet on löydettävä itse omasta työstä sen sijaan, että ne kerrottaisiin ylhäältä, tai ulkoapäin. (Seppänen ym. 2009: 26.) Työyhteisön jatkuvan parantamisen kulttuurissa voi tapahtua myönteisiä muutoksia kehittämistyön seurauksena. Vuorovaikutuksellisia rakenteita ja kehittämisosaamista syntyy. Positiivinen ja toivottu vaikutus on myös keskustelukulttuurin syntyminen. Edellä mainitut muutokset ilmenevät muun muassa siten, että parantamistarpeiden esiin nostaminen on mahdollista ilman asioiden henkilöitymistä. Keskustelukulttuurin kehittyessä työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuutensa paremmiksi, heidän välinen tasiarvo vahvistuu ja rohkeus lisääntyy. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja kehittä-

misen kokeminen työntekijöiden omaksi asiaksi, lisää sitoutumista työhön ja sen kokemista mielekkääksi. Kehittämistyö lisää ymmärrystä työyhteisön perustehtävästä ja yksilö voi nähdä oman työnsä entistä selkeämmin osana kokonaisuutta. (Seppänen ym. 2009: 28-29.)

Kuviossa 1. on kuvattuna polku, jota jatkuvan parantamisen tulee toteuttaa.



Kuvio 1. Jatkuvan parantamisen toteuttaminen (Mukaillen Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 205-206.)

Henkilöstöllä on hiljaista tietoa siitä, miten johtamista, esimiestoimintaa, toimintakulttuuria, osaamista ja prosesseja voidaan parhaiten parantaa (Kesti 2010: 9). Parannusehdotuksia kuuntelemalla ja toteuttamalla voidaan organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia parantaa merkittävästi (Kesti 2010: 224). Ideana jatkuva parantaminen on yksinkertainen: jokainen parantaa omaa työtänsä. Käytännössä se on kuitenkin haastavaa. Syitä pysyä vanhoissa totutuissa rutiineissa ja työtavoissa on esimerkiksi kiireinen arki, tai se ettei ideoiden keräämiselle ja käsittelylle ole sovittu tapoja ja valtuudet päättää parannusten toteuttamisesta ovat epäselvät. (Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 206.) Jatkuvan parantamisen onnistuminen on monimutkaista, koska sitä toteuttavat ihmiset ja se vaatii onnistuakseen kulttuurinmuutoksen. Tiimien toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota, kun halutaan varmistaa, että jatkuva parantaminen onnistuu. Tiimin-

vetäjän täytyy tunnistaa asiat, jotka estävät tiimiä työskentelemästä yhdessä tehokkaasti. Tiimin täytyisi pystyä työskennellä ja luoda yhdessä, sekä kommunikoida avoimesti. (Birckhead 2015.)

Kehittämisen tulee olla sellaista, että jokainen on siinä mukana ja henkilöstö kokee, että kehittäminen on yhteinen asia. Vastuu kehittämisestä ja sen suunnittelusta on organisaatiolla, mutta jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä, että toiminnan jatkuvuus edellyttää kehittymistä. Tiimit voivat kehittää toimintaansa organisaation päämäärän ja sääntöjen puitteissa. Esimiehen ja tiiminvetäjän roolit korostuvat kehittämisessä. Kuitenkin kaikkien on oltava siinä mukana. Jos johto, tai esimies määrää kehittämistoimenpiteet, tiimi ei ehkä sitoudu siihen riittävästi. Käskynomainen toteutus luo ristiriitoja ja huonontaa tiimin ilmapiiriä. Sitä paremmin tiimi saadaan sitoutumaan kehittämiseen, mitä enemmän kehittäminen tapahtuu tiimin omin voimin. (Spiik 2004: 154-155.) Henkilöstön saa etenevän oikeaan suuntaan, kun yrityksellä on kirkas ja innostava visio, ihmiset kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja yrityksessä kerrotaan useasti pienistäkin edistysaskeleista (Alahuhta 2015: 156).

Kehittämisen jatkuminen ja juurtuminen osaksi työyhteisöä vaatii tapoja, traditioita, sekä yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen perustyöhön. Pysyvät tavat, esimerkiksi tietyllä tavalla organisoidut palaverit, kantavat kehittämisprosessia, vaikka henkilöstöä vaihtuisikin. Henkilöstön nopeatahtinen vaihtuvuus on haaste kehittämisen jatkuvuudelle. Toisaalta ilmiöön voi suhtautua rakentavasti ja ottaa uudet ja lyhytaikaiset työntekijät täysivaltaisina kehittämisprosessiin mukaan. (Seppänen-Järvelä 2009: 47.) Useimmiten konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen edellyttää päätöksentekovaltaa. Kehittämisprosessin koordinoija voi olla myös joku muu henkilö, kuin esimies, mutta ilman esimiesaseman tuomaa auktoriteettia henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen kehittämiseen voi olla haasteellista (Seppänen-Järvelä 2009: 74-75). Yleensä tiimi tekee itse työhön liittyvät päätökset, joten päätöksenteon odottamisesta ei tule pullonkaulaa, koska päätökset voidaan tarvittaessa tehdä nopeasti (Kadenius – Markkanen – Törmälä 2015: 63).

Joissain organisaatioissa jatkuvasta parantamisesta maksetaan tulospalkkioita ehdotusten tekijöille. Palkkiot voivat olla myös idea- tai toteutuspalkkioita, jotka ovat muodollisia, pieniä kannustavia huomioita. (Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 208.) Monet yritykset mukaan lukien Toyota, ovat kokeilleet palkkioiden maksamista kehittämisehdo-

tuksista. Toyota maksaa osassa toimipisteissään kohtuullisia palkkioita kehittämisideoiden käyttöönotosta, ei siis ainoastaan ideoista. Palkkioita kohtaan voidaan suhtautua myös kriittisesti, koska pitäisi luottaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Kaizenin tarkoitus on tehdä omasta työstä helpompaa, jo se yksistään toimii houkuttimena. Palkkioiden suhteen täytyy olla myös tarkkana, ettei niistä tule ainoa päämäärä itsessään. Ei ole yhtä oikeaa vastausta pitäisikö työntekijöille maksaa jotain kehitysehdotusten tekemisestä. Jokaisessa vaihtoehdossa on puolensa ja heikkoutensa. Jokainen organisaatio päättää itse sopivimmasta tavasta: ehdotuksista ei makseta, toteutetuista ehdotuksista maksetaan, tai maksetaan prosentuaalinen osuus ehdotuksen tuomista säästöistä. (Graban 2012: 196.) Jatkuvan parantamisen tarve ja loputtoman potentiaalın ymmärtäminen syntyvät tiimin sisällä, kun se kokee turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuutta yrittää. Tiimin riman nostaminen ylöspäin tulee tiimin sisältä, ei sen ulkopuolelta (Kadenius – Markkanen – Törmälä 2015: 87). Huslabissa Kaizen-ehdotuksista ei makseta palkkioita, koska jokaisen työnkuvaan kuuluu oman työnsä jatkuva parantaminen (Lehti 2015).

Kaizen on jatkuvaa parantamista. Jatkuvan parantamisen avulla pyritään lisäämään prosessien arvoa ja vähentämään prosesseissa esiintyvää hukkaa. Arvon lisäys on esimerkiksi asiakkaan odotusten täyttäminen, kuten korkea laatu, tuotteen käytettävyys, saatavuus ja hinta. Hukkaa, jota pyritään vähentämään, on esimerkiksi ylituotanto, odotukset, ylimääräinen tekeminen, turhat liikkeet ja virheet. Jatkuva parantaminen on ryhmätoimintaa, jossa Lean-menetelmien käytöllä yritetään poistaa hukkaa ja lisäarvoa tuottamatonta toimintaa ja parantaa virtausta. Lean-periaatteiden ydin on jatkuva parantaminen, johon kaikki osallistuvat. (Tuominen 2010(a): 106-107.) Yksi parantamisen perussäännöistä on, että kymmenen ihmisen ideat ovat parempi, kuin yhden ihmisen idea. (Jackson 2013: 15).

Leanin toteuttamista terveydenhuollossa on tutkittu esimerkiksi kirjallisuuskatsauksella. Aronssonin, Brommelssin, Mazzocaton, Savagen ja Thorin tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan Lean on onnistuttu ottaa käyttöön erilaisiin terveydenhuollon tarpeisiin onnistuneesti. Lean-teorian painottaessa kokonaisvaltaista lähestymistä, on useasti terveydenhuollossa kuitenkin otettu käyttöön pienempiä teknisiä sovelluksia, jotka tavoittavat vain rajatun osan organisaatiosta. Ymmärtääkseen paremmin mahdollisia saavutettuja etuja, terveydenhuollon organisaatioiden täytyy sitouttaa johto kehittämiseen ja pitää yllä käsitystä ja visioita jatkuvasta parantamisesta. (Aronsson - Brommels – Mazzocato – Savage – Thor. 2010. 376-382.)

Lean on melko uusi asia Suomen terveydenhuollossa ja sen käyttöä Suomen terveydenhuollossa on tutkittu vain vähän. Tapani Jorman, Hanna Tiirinkin, Risto Bloigun ja Leena Turkin tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa Leania käytetään terveydenhuollossa pääasiassa kehittämistyökaluna taloudellisten säästöjen saavuttamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Leania ei ole vielä implementoitu, eli otettu käyttöön, kovin laajasti Suomen terveydenhuoltoon. Mitattavia tuloksia ei tarkastella systemaattisesti, eikä Lean-projekteille ole asetettu useastikaan mitattavia tavoitteita ennen niiden aloittamista. Kokemukset Leanista ovat hyviä ja siihen suhtaudutaan hyvin. Odotukset Leanin suhteen ovat positiivisia, joten sitä voitaisiin alkaa implementoida laajemmin suomalaiseen terveydenhuoltoon. (Bloigu – Jorma – Tiirinki -Turkki. 2016.)

HUS:n johtajaylilääkäri Markku Mäkijärvi arvioi MBA-tutkielmassaan: Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa, että käyttökelpoisin ja tehokkain tapa kehittää terveydenhuollon prosesseja on kahden kehittämismenetelmän yhdistelmä: Pullonkaulateoria (theory of constraints) ja Lean. (Mäkijärvi 2013: 91). Pullonkaulateoria perustuu lyhyesti selitettynä siihen ajatukseen, että jokaisessa järjestelmässä on jokin este, joka rajoittaa tavoitteeseen pääsyä. Esteet tunnistamalla ja niitä hallitsemalla päästään tavoitteeseen. Lean keskittyy hukan poistamiseen ja pyrkii sillä virtaustehokkuuteen (asiakastyytyväisyyteen). (Nave 2002: 73; Modig – Åhlström 2013: 37-39.) Huslab on valinnut Lean-menetelmän toteuttaakseen prosessien kehittämistä (jatkovaa parantamista). Tavoitteena on yhtenäisen Lean-kehittämiskulttuurin luominen koko Huslabiin. (Mäkijärvi 2013: 84-85.) Mäkijärvi tarkasteli tutkielmassaan jatkuvan parantamisen, Lean-menetelmän soveltuvuutta suomalaiseen terveydenhuoltoon. Mäkijärven mukaan Lean-menetelmä sopii erinomaisesti prosessiluonteisen toiminnan kehittämismenetelmäksi HUS:ssa. (Mäkijärvi 2013: 2-3.) Mäkijärvi toteaa lisäksi, että Lean-kehittämisen implementointi on onnistunut Huslabissa erinomaisesti. (Mäkijärvi 2013: 85).

Lean

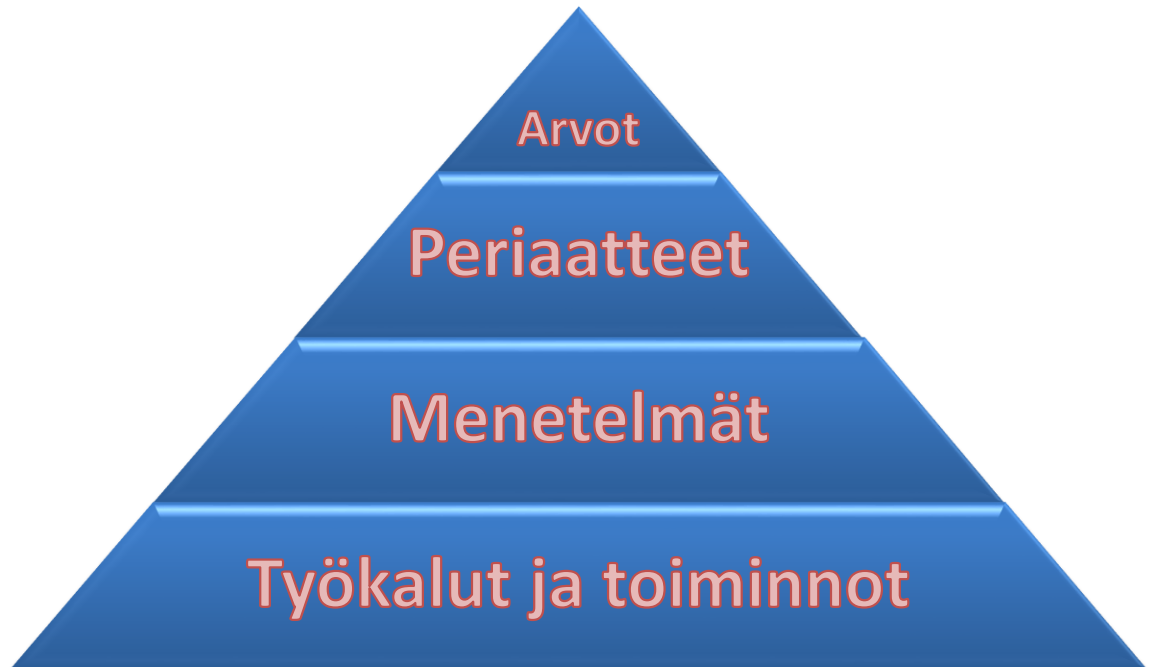
Lean (hoikka, niukka) kokoaa yhteen useita prosessin kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia (Vuorinen 2013: 71). Toyota kehitti Leanin vuosikymmenien aikana ottaen vaikutteita muun muassa Henry Fordin kirjoituksista. (Grabau 2012:2-3). Leanin käsite on luotu Toyotan opeista. Toyota on yhtiö, joka keskittyy virtaustehokkuuteen. Sen opit muodostuivat Japanissa toisen maailman sodan jälkeen Taiichi Ohnon kehittäminä. Länsimaiset tarkkailijat nimittivät sittemmin tuotantoprosessin Leaniksi. Lean on kehittynyt

edelleen käytännössä ja tutkijoiden toimesta. Leanista on paljon kirjallisuutta olemassa, mutta yleisesti hyväksyttyä Leanin määritelmää ei ole. Joissain kirjoissa se on filosofia, joissain kulttuuri, periaatteet tai asennoituminen. Toisissa kirjoissa Lean kuvataan konkreettisemmaksi asiaksi esimerkiksi työskentelytavaksi, menetelmäksi, tai työkaluksi. (Modig – Åhlström 2013: 70-85.) Toyotan toimintamallissa keskitytään valmistamaan tuotteita asiakkaiden tilausten mukaisesti, niin että jokaisessa työvaiheessa laatu on ensiluokkaista. Tuotteiden ja tuotannon jatkuvaan parantamiseen keskitytään ylituotannon tekemisen sijaan. Työntekijät vastaavat yhdessä esimiesten kanssa tuotantovaiheiden kehittämisestä. Jatkuvan parantamisen ansiosta työntekijöiden ammattitaito lisääntyy jatkuvasti ja tuotannon läpimenoaika lyhenee, jolloin jää enemmän aikaa laadun parantamiseen. Tyytyväiset asiakkaat eivät vaihda merkkiä niin helposti. Asiakaspysyvyyden ja hyvän laadun myötä tuottavuus paranee. (Kesti 2010: 47-48.)

Yksinkertaisin keino kuvata Leania on Toyotan mukaan jaettu kahteen osaan. Lean on ensinnäkin jatkuvaa parantamista ja toisekseen ihmisten kunnioittamista. (Graban 2012: 21). Tätä on Lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin-kirjan kirjoittajien Niklas Modigin ja Pär Åhlströmin mukaan Lean on toimintastrategia, joka korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Lean on strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Leanissa on kyse siitä, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle. Strategiaa voisi nimittää miksi tahansa muuksikin, Lean on vain sana. Organisaatioiden mahdottomuus päästä teoreettiseen ihannepisteeseen johtuu vaihtelusta. Leanin periaatteiden mukaista toimintastrategiaa noudattavien organisaatioiden on tärkeää yrittää eliminoida vaihtelua. Jatkuva parantaminen auttaa yritystä pääsemään tavoitteeseen. (Modig – Åhlström 2013:123-127.) Yksi Leanin pääperiaatteista on täydellisyyteen pyrkiminen. Se tarkoittaa sitä, että prosessien parantamisen tulee olla jatkuvaa ja siihen tulee osallistaa koko henkilöstö. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Päävastuu laadun ja tuottavuuden kehittämisestä on henkilöstöllä. (Vuorinen 2013: 74.)

Lean ei ole menetelmiä, työkaluja, tai periaatteita. Lean-toimintastrategian toteuttamiseksi voi käyttää eri keinoja: arvot kertovat minkälainen organisaation on oltava, periaatteet määrittävät miten organisaation tulee ajatella, menetelmät määrittävät mitä organisaation tulee tehdä ja työkalut määrittävät mitä organisaation tulee käyttää. Leanin toimintastrategian tavoitteena on parantaa virtaustehokkuutta mieluiten niin, että resurssitehokkuuskin paranee. Lean-toimintastrategian toteuttamisessa on kyse eri tavoista olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Pyrkimyksenä on luoda organisaatio, joka parantaa virtausta jatkuvasti. (Modig – Åhlström 2013:140-142.) Kuviossa 2. on havainnollistettuna,

miten eri keinot Lean-strategian toteuttamiseksi määritellään eri abstraktiotasoilla. Arvojen yhdenmukaistaminen ja periaatteiden soveltaminen on abstraktia muutosta ja konkreettisessa muutostyössä toteutetaan menetelmiä ja työkaluja. (Modig – Åhlström 2013:141).



Kuvio 2. Keinot Lean-toimintastrategian toteuttamiseksi. (Mukaillen Modig – Åhlström 2013: 138).

Lean-toimintastrategian toteuttamisen keinojen täytyy pyrkiä poistamaan, tai vähentämään vaihtelua, jotta virtaustehokkuus kasvaa. Keinojen edellytyksenä on, että ne ovat virtausta parantavia muutostoimintoja. Kaksi arvoa jotka parantavat virtaustehokkuutta ovat: kunnioitus ja yhteistyö. Arvot kertovat minkälainen organisaation tulisi olla. Keinoina arvojen tulisi vähentää vaihtelua siinä, millaisia työntekijät ovat. Kaksi periaatetta, jotka ohjaavat Toyotaa virtauksen luomisessa ovat: Just in time ja Jidoka. Just in time tarkoittaa tehokkaan virtauksen luomista koko organisaatioon ja Jidoka tarkoittaa, että tietoinen organisaatio ehkäisee, tunnistaa ja eliminoi kaiken, joka estää, tai huonontaa virtausta. Periaatteet määrittävät miten työntekijöiden tulisi ajatella, jotta virtaustehokkuus kasvaisi. Keinoina niiden tulisi siis vähentää vaihtelua siinä, miten työntekijät ajattelevat. Menetelmiä on monia, ne määrittävät mitä organisaation on tehtävä virtaustehokkuuden parantamiseksi. Työkalut määrittävät organisaatiota ja niiden tehtävänä on vähentää vaihtelua siinä, mitä työntekijät käyttävät. Työkalu on esimerkiksi visualisointitaulu. Sen avulla tehdään näkyväksi prosessin eteneminen (Mådig – Åhlström 2013: 142-145; Vuorinen 2013: 71-75.) Lean kokoaa yhteen monia prosessien kehittämisen

työkaluja, kuten esimerkiksi: tuotannon juuri oikeaan aikaan (Just-In-Time), jatkuvan parantamisen (Kaizen) ja imuohjauksen (Kanban) (Vuorinen 2013: 71).

2.1 Kaizen-taulu jatkuvan parantamisen välineenä

Muuta/muutos on japaniksi kai ja hyvä on japaniksi zen. Kaizenissa on kyse siitä, että jatkuvasti parannetaan jo olemassa olevaa hyvää tapaa. Lean terveydenhuollossa perustuu Kaizenin ideaan. (Jackson 2013: 13.) Kaizenin jatkuvan parantamisen-ajatus perustuu siihen, että mikään ei ole täydellistä ja kaikkea voidaan aina parantaa. Organisaatio ei ole koskaan saavuttanut täydellistä "Lean-ratkaisua". (Convis – Liker. 2012: 31.)

Kaizen-teot keskittyvät jokaiseen prosessiin ja operaatioon arvon lisäämiseksi ja hukan poistamiseksi. Arvo on sitä, miten hyvin asiakkaan tarve on tyydytetty. Hukka on kaikkea sitä mikä lisää kustannuksia ja aikaa, mutta ei lisää arvoa. (Jackson 2013: 16-18.) Prosessien jatkuva kehittäminen suunnitellaan jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jossa jokaisella on tavoitteet selvät. Jokainen tietää sovitut tavoitteet, joihin päästään pienten ja jatkuvien parannusten avulla. Jokainen tietää miten omat tavoitteen liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin ja jokaisella on käsitys siitä, miten hyviä nyt ollaan ja kuinka paljon paremmiksi voitaisiin ja pitäisi tulla. Prosessien jatkuvaan kehittämiseen liittyy myös se periaate, että jokaisella on mahdollisuus palautteisiin, tunnistaa ongelmia, etsiä niihin syitä ja keinoja parannuksiin. Jokaisella on aikaa kehittämistyöhön. Kaikki osaavat yksinkertaisimmat kehittämismenetelmät ja jokaisen odotetaan osallistuvan kehittämiseen. Pienistäkin parannuksista voidaan palkita ja jokaisella on mahdollisuus oppia muilta organisaatioilta ja kehittää yrityksen muita prosesseja. (Tuominen 2010(b):63.) Oppiminen, innovatiivisuus, luovuus ja hullut ideat voivat tehdä työstä innostavaa ja jopa hauskaa (Tuominen 2010(b): 67).

Jatkuva parantaminen on mahdollista, jos organisaation kaikki työntekijät tarkkailevat jatkuvasti edistymistään suhteessa tavoitteisiin ja ongelmien ilmetessä ryhtyvät korjaustoimenpiteisiin. Tiiminvetäjät edistävät päivittäistä Kaizenia. (Convis – Liker 2012: 19.) Ylläpitävä Kaizen ja parannus-Kaizen edellyttävät päivittäistä toimintaa. Ylläpitävä Kaizen on päivittäistä reagointia ennakoimattomaan maailmaan. Sen tarkoituksena on tuoda ongelmat nopeasti esiin, jotta niihin voidaan puuttua. Ylläpitävä Kaizen on kiireistä ja välitöntä. Parannus-Kaizenia kutsutaan Kaizeniksi, koska se on todellinen tavoite. Se

ei ole pelkästään standardien ylläpitämistä vaan sen tarkoituksena on nostaa rimaa. Ta-
voitteena on täydellisyys ja sen takia jokaista prosessia voidaan parantaa. (Convis –
Liker. 2012: 107.)

Hyvin menestyvälle työyhteisölle on ominaista vilkas keskinäinen vuorovaikutus, mikä
johtaa siihen, että jokainen jäsen on hyvin perillä siitä, mitä työyhteisössä suunnitellaan
ja tehdään. Työyhteisön jäsenet voivat itse osallistua ja vaikuttaa näihin tapahtumiin.
Työyhteisön ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen, peittelemätön ja rehellinen. Jäsenet
tukevat toisiaan ja sietävät hyvin erilaisuutta. Mielipiteen esille tuomiseen kannustetaan
ja näkemyseroja pidetään mahdollisuutena ja kehitystä eteenpäin vievinä. Työtoverien
arvostus lisää luottamusta työyhteisössä. Arvostus ilmenee muun muassa siten, että
toisten esittämiä asioita pidetään merkittävinä ja kuulemisen arvoisina. (Laaksonen –
Niskanen – Ollila 2012: 242-244.) Myös henkilöstötuottavuuden kannalta on erittäin tär-
keää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Työmenetelmät
hioutuvat huippuunsa vain silloin, kun henkilöstö voi vaikuttaa niihin. Pienistä asioista
muotoutuu ajan mittaan ylivoimaista osaamista. (Kesti 2010: 141.)

Lean-kulttuurissa henkilöstöä kannustetaan osallistumaan, innovatiivisuuteen, itseoh-
jautuvuuteen ja oma-aloitteellisuuteen. Yrityksellä voi olla järjestelmä, jolla se rohkaisee
aloite- ja kehittämistoimintaan. (Tuominen 2010(a): 46-47.) Kaizen-taulu on väline, jonka
avulla henkilöstö voi tuoda kehittämis ehdotuksensa esiin. Nopeat tulokset auttavat työn-
tekijöitä uskomaan kykyihinsä ratkaista ongelmia. Tuloksista kannattaa tiedottaa myös
muille, koska myös toisten kehittämistulokset innostavat. (Tuominen 2010(a): 141.)
Työntekijöitä ei saa nolata mikäli, joku ehdotus ei toimi eikä sitä oteta käyttöön. (Grabán
2012: 192).

Lean-ympäristössä kehitysehdotukset laitetaan esille taululle kaikkien nähtäväksi. Ehdo-
tusten ollessa harkinnassa työntekijät ja esimiehet näkevät taululta, mitkä ehdotukset
ovat käsittelyssä. Ehdotusten ollessa esillä avoimesti muut työntekijät voivat vaikuttaa
niihin halutessaan. Näin vältetään tilanne, jossa vain muutama valikoitunut työntekijä, tai
esimiehet ainoastaan ovat aina ehdotusten tekijöinä. Taululla myös vältetään syytökset
suosimisesta, joita helposti syntyy vähemmän avoimista menetelmistä. Kehitysehdotus-
ten etenemisen visuaalinen seuraaminen taulun avulla mahdollistaa sen, että tiimi nä-
kee, miten ehdotuksia toteutetaan. Taulussa on neljä kohtaa: idea, pitäisi tehdä, teh-
dään, tehty. Kaizen-kortteja siirretään oikealta vasemmalle sitä mukaa, kun niiden ehdo-

tuksia käsitellään joko toteuttamalla, tai ei. (Graban 2012: 197.) Monessa organisatiossa jatkuvan parantamisen taulut (Kaizen-taulut) on todettu hyväksi kehittämisen menetelmäksi. Sen avulla on pystytty ohjaamaan ja seuraamaan kehittämisen etenemistä ideoinnista, toteutukseen ja seurantaan saakka. Taulun avulla voi seurata ja ohjata etenemistä siten, että paranemisen prosessi on jaettu taululle neljään vaiheeseen, joita joista varten on oma sarakkeensa:

1. Ehdotusten kerääminen (ongelma tai idea). Henkilö kirjaa parannusehdotuksensa lomakkeelle ja vie sen taululle kaikkien nähtäväksi ja pohdittavaksi ennen sen käsittelyä.
2. Ehdotusten käsittely, toimenpiteistä, aikataulusta, vastuuhenkilöstä ja toteutuksesta sopiminen (pitäisi tehdä, aikataulu ja vastuu) Taulupalaveri pidetään aina samaan aikaan, esimerkiksi viikon välein. Palaveria vetää Jatkuvan parantamisen-vastaava, tai taulunhoitaja, joka voi olla esimerkiksi alueen työjohtaja, valmentaja, tiiminvetäjä, tai työntekijöiden keskuudesta valittu henkilö. Palaverissa keskustellaan ja arvioidaan ehdotuksia ja päätetään, hyväksytäänkö ehdotus jatkokäsittelyyn, vai hylätäänkö se.
3. Toimenpiteiden toteuttaminen (tehdään, toteutuksessa) On tärkeää, että parannustoimenpiteet toteutetaan. Parannusehdotusten tekijöille täytyy syntyä kokemus siitä, että ehdotusten tekeminen kannattaa. Tekemällä ehdotuksia saadaan todellisia muutoksia aikaan. Ehdotusten toteutusvaihetta voi seurata taululta ja siihen voidaan palata taulupalavereissa.
4. Muutoksen toimivuuden seuranta ja hyväksyminen (tehty, valmis ja testattu) Kun ehdotus on toteutettu, se todetaan taulupalaverissa ja ehdotus siirretään toteutettuihin ehdotuksiin. Jos muutoksen toimivuutta on tarpeen seurata, sovitaan seurantamittareista, toimenpiteistä ja seuranta-ajasta. (Heinilä ym. 2007: 209-210.)

Kaizen-kortti on kehitysidealomake, johon määritetään ongelma, ehdotus sen ratkaisemiseksi ja mietitään, mikä vaikutus sillä on potilaille tai työpisteelle (turvallisuus, laatu, aika, kustannukset). Arvioinnit voivat olla suuripiirteisiä, mutta ne saavat työntekijöitä ajattelemaan myös tuloksia toteutuksen lisäksi. Parhaiden ratkaisujen löytämiseksi ideanehdottajalta voi kysyä miksi hän pitää ehdottamaansa parhaana ratkaisuna, miettikö hän muita vaihtoehtoja ja saadaanko ongelman alkulähde ratkaistuksi. (Graban 2012: 195.) Kehitysidealomakkeella on esimerkiksi seuraavia kohtia:

- kehittämisehdotus, nimi
- toimenpide, mitä ja miten kehitetään

- perustelut, nykytila, vaikutukset
- toteuttamisen edellytykset, tarvittavat lisäselvitykset, resurssit ym.
- keitä ehdotus koskee
- kuka päättää
- vastuuhenkilö, eli kuka toteuttaa
- aikataulu ja toimenpiteet
- toteutus, päivämäärä ja toimivuuden seuranta (Heinilä ym. 2007: 209.)

Uusia ideoita tulisi kokeilla ennalta määrätyn ajan ja sen jälkeen arvioida kehittääkö idean käyttäminen työtä, tai menetelmiä paremmiksi, vai ei. Mikäli ei, niin siirrytään takaisin vanhaan menetelmään ja mikäli idea toimii, niin se otetaan käyttöön uudeksi menetelmäksi. On parempi kokeilla uusien ideoiden toimivuutta jonkin aikaa ja pienessä määrin, kuin puntaroida loputtomiin, miten idea toimisi parhaiten ennen kuin se otetaan kokeiluun. (Graban 2012: 192.)

Johdon ja henkilöstön näkemysten välillä voi olla kuilu, joka saattaa johtaa väärin toimenpiteisiin ja estää organisaation kehittymisen. Suurissa organisaatioissa kuilu syntyy, kun lähiesimiehet tekevät tulkintansa muutaman äänekkäimmän työntekijän perusteella, keskijohto kuuntelee muutamia lähiesimiehiä ja ylin johto on keskijohdon tulkitseman näkemyksen varassa. Ei riitä, että johto kuuntelee henkilöstöä väliportaiden tulkinnan kautta. (Kesti 2010: 127-128.) Kaizen-tili on yksi keino saada henkilöstön ehdotuksia suoremmin esille. Se on myös henkilöstön osallistamisen väline.

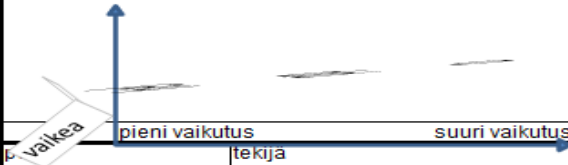
Ehdotusten laittaminen Kaizen-tilille kaikkien nähtäväksi on parempi, kuin niiden laittaminen esimerkiksi ehdotuslaatikkoon. Ehdotuslaatikoiden ongelmana on se, että yleensä niihin laitettujen ideoiden käsittelyyn menee kauan aikaa. Se johtaa työntekijöiden turhautumiseen ja kyynisyyteen. Anonyymeihin ehdotuksiin ei voi antaa palautetta suoraan tekijälle ja miettiä ehdotusta hänen kanssaan. Kasvotusten annetuissa ehdotuksissa on se hyvä puoli, että niistä voidaan kiittää heti ja selittää mikäli se ei jostain syystä ole mahdollinen. Yhdessä voidaan pohtia ja keksiä toimiva ratkaisu. (Graban 2012: 193.)

2.2 Jatkuva parantaminen Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa

Huslab on FINAS akkreditoitu laboratoriotoiminnan liikelaitos, joka pyrkii kehittämään toimintaansa kustannustehokkuuden ja koko toimintaketjun ketteryuden parantamiseksi. (Mäkijärvi 2013). Huslabin toimintaa ohjaa muun muassa standardi SFS-EN ISO 15189. Standardissa määritellään lääketieteellisten laboratorioiden laatu- ja pätevyysvaatimukset. Standardissa määritetään, että laboratorion on jatkuvasti parannettava laadunhallintajärjestelmänsä vaikuttavuutta. Jatkuvassa parantamisessa on otettava huomioon tutkimusta edeltävät, sen aikaiset ja jälkeiset prosessit. Jatkuva parantaminen on suunnattava tärkeimmiksi katsottuihin toimintoihin. Jatkuvaan parantamiseen tähtäävät toimintasuunnitelmat on kehitettävä, dokumentoitava ja otettava tarpeen mukaan käyttöön. Toimien vaikuttavuus on arvioitava katselmuksen tai auditoinnin avulla. (SFS-EN ISO 2013: 15189, 4.12.) Lean-kulttuuri tukee standardin toteuttamista ja jatkuvaa parantamista.

Huslabissa Kaizen on jatkuvaa kehitystä ja asioiden pohtimista positiivisessa hengessä. Kaizen-taulun käyttö Huslabin laboratorioissa perustuu standardiin SFS-EN ISO 15189 (Lahdenperä 2014.) Standardissa SFS-EN ISO 15189 määritetään, että laboratorion johdon on rohkaistava henkilökuntaa tekemään parannusehdotuksia mistä tahansa laboratoriotoiminnan osa-alueesta. Aloitteet on arvioitava ja toteutettava tarpeen mukaan. Henkilökunnalle täytyy antaa ehdotuksista palautetta. Sekä parannusehdotuksista, että johdon tekemistä toimenpiteistä on pidettävä tallenteita. (Standardi 15189: 4.14.4.)

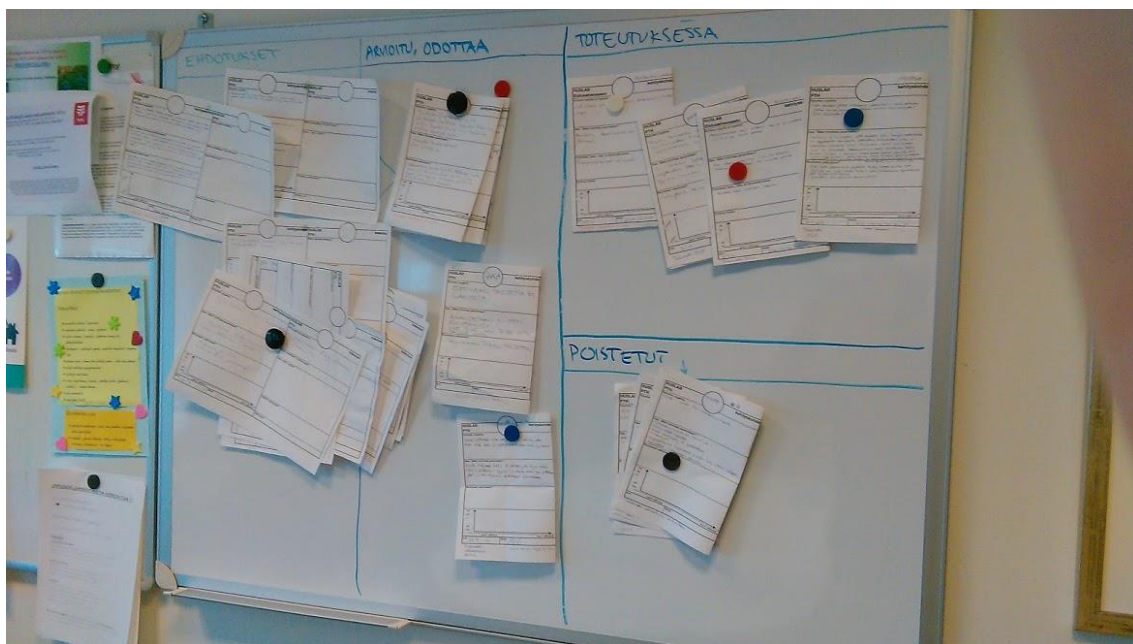
Kaizen-taulujen avulla pyritään parantamaan toimintaa Huslabin laboratorioissa. Taulua käytetään jatkuvaan parantamiseen nopeissa työpistekohtaisissa pienten askelten kehittämisisasioissa ja pitkäjänteisimmissä prosessien kehittämishankkeissa. Kaizen-taulujen tarkoitus on myös lisätä kehittämistoiminnan läpinäkyvyyttä. Tarkoituksena on, että jokainen työntekijä voi tehdä aloitteen. Aloitteen tekemisen kynnystä on madallettu antamalla mahdollisuus tehdä se nimettömänä, mutta nimen lisääminen aloitteeseen helpottaa yhteydenottoa aloitteentekijään. Kaizen-taululle tehdään aloite Huslabin aloitelomakkeella (kuvio 3.). Lomakkeen avulla seurataan aloitteen etenemistä. Aloitelomakkeeseen kuvataan tiedot ideasta, oma mielipide, arvio sen aiheuttamasta vakavuudesta toiminnalle, missä ja miten usein esiintyy. Kaizen-taululle voi lisätä jo tehdyn aloitteen perusteella syntyneitä uusia aloitteita. (Lahdenperä 2014.)

HUSLAB	kehityskohde	HUSLAB	toteutus
Elatusaineosasto		Elatusaineosasto	
Kohteen nykytila ja haasteet		Nykytilan ja idean yhteenveto	
Idea - Miten toimintaa parannetaan?		Muutoksen verifiointisuunnitelma	
Potentiaali: laatu-, aika- ja talousvaikutukset		Toteutuksen suunnittelu ja seuranta (kuka-mitä-milloin)	
Ehdotus tiimiksi		Muutoksen vaikutukset verifioitu	
		Muutoksen pysyvyys varmistettu (työohje tms.)	
		Valmis pvm	

Kuvio 3. Huslabin Kaizen-aloitelomake

Laboratorioyksikköön perustetaan kehittämisryhmä, joka käy Kaizen-taululle tehdyt aloitteet viikoittain läpi ja arvioi niiden toteuttamistarpeen. Arvioinnissa huomioidaan aloitteen toimivuus käytännössä, kenellä on aikaa kehittää ja ketkä ovat halukkaita työstämään aloitetta. Jos aloitetta ei kannata viedä eteenpäin, esimerkiksi sen vuoksi, että se ole kannattavaa, säilytetään poistettavaa lomaketta taululla kaksi viikkoa. Sen jälkeen se vielä arvioidaan uudelleen mahdollisten muutosten varalta. Mikäli edelleen päädytään siihen, että aloitetta ei viedä kahden viikon jälkeen eteenpäin, se poistetaan taululta. Aloitteet jotka vaikuttavat merkittävältä mutta ovat liian suuria tai monimuotoisia laboratorion yksikkötasolla toteutettaviksi voidaan lähettää edelleen arvioitaviksi esimerkiksi vastuualueen ohjausryhmään. Kaizen-taululle tehdyt aloitelomakkeet skannataan, ja tallennetaan yhteiskäytössä olevalle verkkoasemalle. Tehtyjen aloitteiden, niistä seuraneiden kehittämistoimenpiteiden ja hylättyjen aloitteiden määrää seurataan johdon katselmuksissa. Mahdollisista kehittämistoimenpiteistä saatuja tuloksia ja niiden vaikuttavuutta toimintaan seurataan myös. (Lahdenperä 2014.) Alla on kuva Huslab Oulunkylän

käytössä olevasta Kaizen-taulusta, johon kerätään myös lähilaboratorioiden Kaizen-ehdotukset kehittämistyöryhmän kokouksissa.

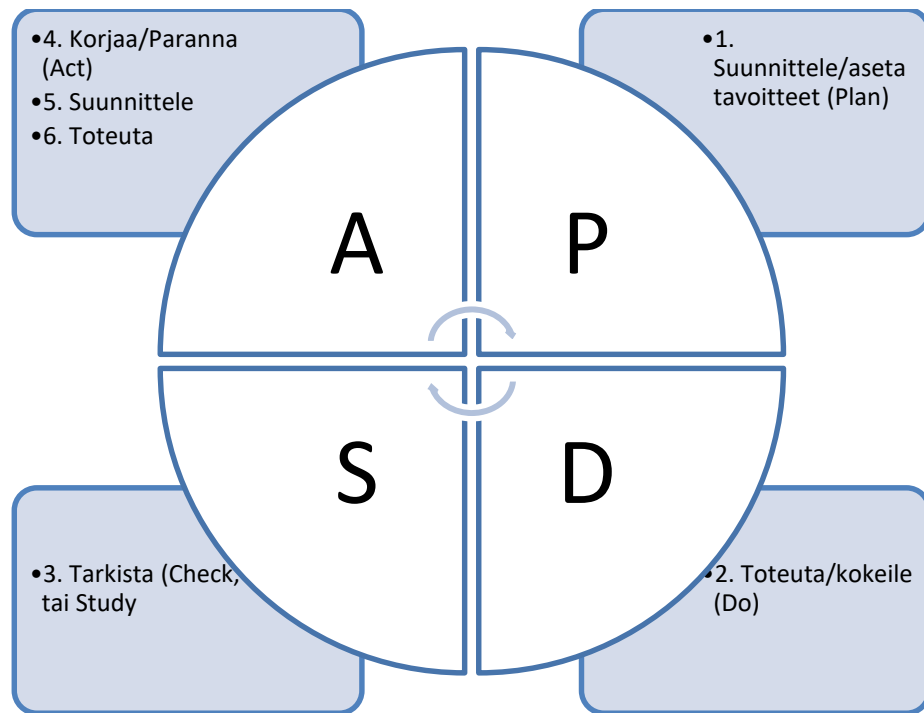


Kuvio 4. Kaizen-tili Huslab Oulunkylän laboratoriossa

Anne-Maria Nummela tekemässä opinnäytetyössä selvitettiin Huslabin sairaalalaboratorion Kaizen-kehittämistä. Opinnäytetyön tuloksia ei voi yleistää pienen otoskoon takia, mutta ne ovat suuntaa antavia. Nummela mukaan Kaizen-tilin käyttöönotto on ollut hyvä asia kliinisessä laboratoriossa ja pienten parannusten tekemisellä on suuri merkitys työyhteisön toimintaan. Kaizen-tilin ollessa uusi asia kliinisessä laboratoriossa, tuli ehdotuksia taululle enemmän. Alkuinnostuksen jälkeen ehdotusten määrä oli vähentynyt radikaalisti. Nummela opinnäytetyön tulokset tukevat Kaizen-kehittämisen jatkamista ja levittämistä perusterveydenhuollon laboratoriopalveluihin. (Nummela 2015: 2-29.)

Huslabissa toiminnan kehittämisessä hyödynnetään PDSA-mallia (Lahdenperä 2014). PDSA toimii kehittämisen moottorina. Kaizen on PDSA-mallin työkalu. (HUS.) PDSA-malli on yksi maailman yleisimmistä käytetyistä kehittämiskonsepteista. Sen kolme ensimmäistä vaihetta toteutuu automaattisesti kaikessa toiminnassa. Sen sijaan neljäs vaihe – parantaminen, toteutuu harvoin ilman, että siihen paneutuu tietoisesti. (Laamanen 2003: 209.) PDSA- mallissa pyritään jatkuvaan parantamiseen. Kehitystyön lähtökohdina ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Suorituskykyä mitataan koko prosessin näkökulmasta. Mittaamisen avulla pyritään löytää ne tekijät, joihin vaikuttamalla

kokoko prosessin suorituskyky paranee. Analyysejä voivat olla esimerkiksi: läpimeno-aika, virtaus, poikkeamat ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2003: 210.) Seuraavassa kuviossa 5. on havainnollistettu PDSA-mallia.



Kuvio 5. PDCA-malli (mukaillen: Laamanen 2003: 210; Lahdenperä 2014).

Huslabissa toiminnan kehittämisessä hyödynnetään myös jonotusraportteja, joita tulostetaan henkilöstön nähtäväksi. Tiiminvetäjiä on ohjeistettu asiaan tiiminvetäjien tapaamisissa ja esimiesten kautta tiedoksi saatettuna. Siihen ei ole erikseen kirjallista ohjetta. (Seppänen 2015.)

3 Tiiminvetäjän rooli

Luvussa käsitellään tiiminvetäjän roolia. Ensin on määritelty tiimi ja sen jälkeen on kerrottu tiiminvetäjän tehtävistä. Tiiminvetäjällä ei ole esimiesvastuuta. (Krüger 2004: 51), mutta koska tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät ovat osittain samantapaisia ja välillä päällekkäisiä (Spiik 2001: 136.) ja tiiminvetäjä on tiimin täysipainoinen jäsen, joka kuitenkin erottuu tiimistä vetäjäystehtävänsä vuoksi (Katzenbach – Smith 1998: 157.) ja, koska Huslabissa tiiminvetäjä toimii työyksikkönsä työnjohtotehtävissä osastonhoitajan

alaisuudessa, (HUSLAB 2013, Tiiminvetäjien tehtävänkuvaus) on seuraavissa alalu-
vuissa käsitelty myös muutosjohtamista ja esimiestyötä jatkuvan parantamisen yhtey-
dessä. Ne selventävät käsitystä tiiminvetäjän valmentajan roolista jatkuvassa paranta-
misessa ja muutoksessa, vaikka tiiminvetäjä ei olekaan johtaja, tai esimies. Tiiminvetäjä
on eräänlainen valmentaja, yhteistyön tukija ja sovittelija. (Vakkuri 1995: 45-46, 72). Kir-
joissa leanin yhteydessä puhutaan muutosjohtamisesta, koska jatkuvan parantamisen
myötä muutosta tapahtuu koko ajan. Lopuksi on kerrottu tiiminvetäjän roolista Huslabin
perusterveydenhuollon laboratoriossa.

Tiimin määritelmä

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä tavalla, joka tuottaa enemmän kuin yk-
sittäisten yksilöiden yhteenlaskettu työpanos. Tiimi voidaan määritellä myös niin, että se
on pieni joukko ihmisiä, joilla on yhteensopivia taitoja, jotka ovat sitoutuneet samaan
päämäärään ja suoritustavoitteisiin sekä toteuttavat yhteisvastuullisuutta. (Fleming
1999: 8; Heinilä ym. 2007: 75; Laamanen – Tinnilä 2009: 136). Tiimi on ryhmä ihmisiä,
jotka tietävät mitä ovat tekemässä ja kenelle. Viime kädessä tiimin toimintaa ohjaa sisäi-
nen, tai ulkoinen asiakas. Asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen ohjaavat tiimin
toimintaa, koska asiakas on organisaation todellinen työnantaja. Asiakkaalta tulee tar-
peet, tehtävät, tavoitteet ja aikataulut. (Spiik 2001: 87.) Tiimejä voi olla erimuotoisia ja
kokoisia, esimerkiksi ohjaus- ja johtotiimit, palvelu- ja kehitystiimit ja myynti- ja asiakas-
palvelutiimit. (Spiik 2004: 50; Salminen 2013: 28). Tiimi on olemassa sitä varten, että työt
hoituvat tehokkaasti ja joustavasti kerralla oikein ja että kaikilla on hyvä olla, niin tiimin-
jäsenillä, kuin asiakkaillakin. (Spiik 2001: 161). Tiimityöllä pyritään tehostamaan toimin-
taa ja parantamaan tiedonkulkua (Salminen 2013: 29).

Hyvä ja toimiva tiimi on sellainen, jossa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa ja
samalla paljon vastuuta omista työtehtävistään ja tiimin tavoitteiden saavuttamisesta.
Hyvässä ja toimivassa tiimissä jäsenillä on monipuolista osaamista ja he kykenevät tar-
vittaessa selviytymään muiden töistä. Tiimit ovat suorassa vuorovaikutuksessa sekä työ-
paikan muiden jäsenten, että ulkopuolisten tahojen kanssa ja hyvistä tuloksista palki-
taan. (Ylöstalo 2005: 64-65.) Jokaisella tiiminjäsenellä on sosiaalinen vastuu tiimissä.
Vastuun ymmärtäminen ja ottaminen ovat keskeinen tiimityöskentelyn asia. Tiimissä ih-
miset ovat toisistaan riippuvaisia. (Spiik 2001: 96.) Hyvän tiimin jäsenet ovat aloitteellisia,
omatoimisia ja kehittävät jatkuvasti toimintaansa. Ammattitaidon ja yhteistyökyvyn kas-

vaessa myös työn tehokkuus ja laatu paranevat. Kehittämisen tärkeimpiä keinoja tiimissä on asioiden jatkuva kyseenalaistaminen. Kukaan ei tule koskaan täysin valmiiksi. (Spiik 2001: 158-159.) Kehittyminen kuuluu osaksi työntekoa ja tiimi reflektoi omaa toimintaansa säännöllisesti (Kadenius – Markkanen – Törmälä 2015: 63). Tiimiin kuuluu yleensä 5-20 henkilöä. Toimivimmissa tiimeissä on 4-8 jäsentä. Tehokkaassa tiimissä yhteiset päämäärät ovat mitattavia ja suoritusta seurataan yhdessä. Tehokas tiimi kehittää (parantaa) jatkuvasti yhtenäistä toimintatapaa. (Sydänmaanlakka 2012: 48; Spiik 2004: 56; Salminen 2013: 28.) Menestyvässä tiimissä kiinnitetään huomiota jäsenten emotionaalisiin ja psykologisiin tarpeisiin ja tiimin jäsenten panostuksen tärkeys huomioidaan. Tiimissä tunnistetaan pullonkaulat ja niihin reagoidaan pohtimalla niitä ja tekemällä parannuksia. Tiimin menestykseen vaikuttaa tiimin jäsenet ja tiiminvetäjä, joka kertoo tavoitteen ja motivoi tiimillisen ihmisiä osallistumaan siihen. (Gautier 2015: 77.)

Kun tiimissä on vahvaa me-henkeä ja tiimin ilmapiiri on hyvä, johtaa jäsenten keskustelu ja yhteistyö yleensä myös positiivisiin asennemuutoksiin toisia jäseniä ja tiimin työtehtäviä kohtaan (Spiik 2001: 93.) Yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan monia myönteisiä asioita. Ihmiset haluavat auttaa ja vaikuttaa toisiinsa. He ovat myös halukkaampia ottamaan vastaan neuvoja ja toisten tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua. Palaute annetaan suoraan ja rakentavasti. (Spiik 2001: 107). Tiimi toimii jäsentensä peilinä (Salminen 2013: 30.)

Minna Janhonen toteaa väitöskirjassaan Tiedon jakaminen tiimityössä, että tiedonkulun näkökulmasta tiimien toiminta noudattaa hierarkkista rakennetta, jossa tiiminvetäjillä on vahva esimiesrooli. Janhosen väitöstutkimus osoittaa, että organisaation johdolta, hallinnolta ja ulkopuolelta tuleva tärkeä tieto kulkeutuu tiimeihin pääosin tiiminvetäjien välityksellä. Janhosen mukaan tiimityön tulevaisuuden kannalta olisi hyvä, että tiimin jäsenet pääsisivät osalliseksi heille suoraan tulevaan tietoon ilman tiiminvetäjän toimimista välikätenä. Vaikka tiimeissä johtamisen vastuuta on jaettu koko tiimille ja johtaminen nähdään monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat, (Sydänmaanlakka 2012: 177). ja tiimien toiminnan tulisi olla läpinäkyvää, niin että kaikki tietävät mitä on työn alla ja mitä tapahtuu seuraavaksi, (Kadenius ym. 2015: 63). niin Janhosen tutkimus osoittaa, että tiimien toiminta on esimiesvaltaista, ainakin tiedonkulun osalta. (Janhonen 2010: 4, 91.)

3.1 Tiiminvetäjän tehtävät

Tiiminvetäjällä ei ole esimiesvastuuta. (Krüger 2004: 51). Tiimit tarvitsevat tiiminvetäjää ”ensimmäiseksi vertaistensa joukossa”. Tiimistä tulee tuottamaton, jos jokainen jäsen kokee olevansa vastuussa kaikesta ja jos työtä ei ole jaettu tehtävien ja kykyjen perusteella. (Krüger 2004: 17.) Tiiminvetäjä osallistuu varsinaiseen tiimin työhön ja esimies toimii tiimin ulkopuolella. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät ovat osittain samantapaisia ja välillä päällekkäisiä. Esimiehen, tiiminvetäjän ja itse tiimin välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on usein vaikeaa, koska kaikilla tiimeillä on lukuisia erilaisia muuttujia, esimerkiksi: eri ala, organisaatiokulttuuri, vastuualue, motivaatiot ja arvot. (Spiik 2001: 136.) Tiimeissä pyritään tasa-arvoiseen tiimityöhön, joten tiiminvetäjä ei ole tiimin työnohtaja vaan puheenjohtaja, eräänlainen valmentaja, yhteistyön tukija ja sovittelija. Tiiminvetäjä yrittää edesauttaa sitä, että tiimi pääsee tavoitteeseen ja koordinoi työtä. (Vakkuri 1995: 45-46, 72.) Tiiminvetäjää voidaan hyvällä syyllä pitää tiimin avainhenkilönä, vaikka hän on myös yksi tiimin jäsen muiden joukossa. Tiiminvetäjän roolissa on kyse tiimin toiminnan suunnittelusta, koordinoinnista ja kehittämisestä, sekä muiden tiimin jäsenten onnistumisen edellytyksiä varmistavasta palvelutehtävästä. (Salminen 2013: 141.) Tiiminvetäminen on vastuunalainen tehtävä. Tiiminvetäjällä on keskeinen rooli tiimihengen rakentajana ja positiivisen ilmapiirin luojana. Tiiminvetäjä toimii roolimallina tiimille, auttaa luomaan tiimin kulttuuria, huolehtii yhteisten pelisääntöjen määrittelystä yhdessä tiimin kanssa ja varmistaa informaationkulun tiimin välillä. (Salminen 2013: 144.) Tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu muun muassa:

- Tiimin jäsenten motivointi ja kannustaminen
- Informaation välittäminen kaikkiin suuntiin
- Päämäärän osoittaminen ja siihen ohjaaminen
- Keskustelun mahdollistaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen
- Käytännön asioiden hoitaminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa (Salminen 2013: 159.)

Tiimin jäsenet odottavat tiiminvetäjältä, että hän selkeästi ilmaisee mitä hän tiimiltä odottaa ja että se tapahtuu tavoitteenasettamisen ja toimintasuunnitelman laatimisen kautta. Tiimille täytyy selvittää, miten tuloksia mitataan ja yksilöille antaa mahdollisuus seurata omakohtaisesti yksilöllisiä tuloksia. Tiiminvetäjän vastuulle jää organisaatiota koskevien tietojen välittäminen ja tasapuolisen kannustajan ja rohkaisijan, sekä palkitsijan rooli. Tiiminvetäjän toivotaan olevan itsekkin tuottelias ja luova, joka ei unohda muiden palkitsemista. (Maunula 1996: 39-40.) Tiiminvetäjä on tiimin täysipainoinen jäsen, joka kuitenkin

erottuu tiimistä vetäjäystehtävänsä vuoksi. Tiimin jäsenet odottavat, että tiiminvetäjät käyttävät asemaansa ja välimatkaansa hyväksi ja auttavat tiimiä selkiyttämään päämääräänsä ja toimintamalliaan, sekä sitoutumaan niihin. (Katzenbach – Smith 1998: 157.) Tiimin jäsenet odottavat tiiminvetäjän myös jakavan työkuorman oikeudenmukaisesti, tekevän nopeita päätöksiä ja perusteluja, kehittävän työtä ja työjärjestelyjä, sekä olevan läsnä ja antavan palautetta työstä (valmentajan rooli). (Salminen 2013: 163.) Yksi ihmisikä ei yleensä riitä kaikkien niiden odotusten täyttämiseen, joita organisaatiolla ja tiimin jäsenillä on tiiminvetäjän työtä kohtaan. Kaikkien odotusten täyttäminen ei tosin ole tarpeenkaan, vaan jo melko pieni panostus ihmisjohtamisen tuntemiseen riittää, koska suurin osa esimiehistä ja tiiminvetäjistä ovat niin kiinni omassa päivittäisessä suorittamisessa, että eivät ehdi paneutua kunnolla tiiminsä valmentamiseen. Syy ei ole tiiminvetäjien vaan yleinen suhtautuminen lähijohtamiseen. Tiiminvetäjän roolia voidaan pitää jopa haastavampana, kuin esimiehen työtä. Tiiminvetäjän asema ei perustu esimiehen asemavaltuutukseen, vaan muihin johtamisvoimiin, kuten asiakasrajapinnan tuntemukseen ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida tiimin jäseniä. Haasteena voi olla myös epäselvät vastuu- ja valtasuhteet suhteessa henkilövastuiseen esimieheen. Eri tahojen odotusten täyttäminen on vaikeaa ja siihen kuluu sekä aikaa, että energiaa, jota monilta tiiminvetäjiltä ei tahdo löytyä. Kaikissa organisaatiossa ei ole välttämättä tiedostettu tiiminvetäjän työn haastavuutta. Saattaa olla, että kaikki tiiminvetäjät eivät osaa itse vaatia itselleen niitä ajallisia resursseja, joita hyvän tiiminvetäjän työ vaatii. (Salminen 2013: 160-163.)

Tiiminvetäjän tehtäviä ovat: tiimin koordinointi ja tasapainottaminen, tiimin jäsenten neuvominen, ristiriitojen hallinta, tulosten esittäminen, tiimin edustaminen ulospäin ja tiimin puolesta neuvottelemine. (Krüger 2004: 17-18). Tiiminvetäjän tärkein tehtävä on huolehtia, että tiimin työskentely ja yhteistyö sujuvat mahdollisimman tuloksellisesti ja kitkatomasti. Keinoja siihen ovat muun muassa se, että tavoitteet ovat selvillä ja sovittuina ja se, että sisäinen työnjako ja työprosessi on tehty läpinäkyviksi ja niitä parannetaan jatkuvasti. Se että tiiminvetäjä koordinoi, mahdollistaa muiden tiiminjäsenten keskittymisen varsinaisiin työtehtäviinsä. Tiiminvetäjän täytyy osata organisoida ja johtaa ilman, että hän hallitsee tiimiä. Hänen täytyy olla ”asiassa luja, mutta menettelytavoissa lempeä”. Tiimityö ei noudata hierarkkista johtamismallia. Tiimi tekee päätökset yksimielisesti ja sen takia, tiiminvetäjän täytyy toimia ryhmän tasapainottajana. Tiiminvetäjän täytyy myös osata käsitellä konflikteja. (Krüger 2004: 18-22; Sydänmaanlakka 2012: 45-47.) Tehokkain tapa tiiminvetäjälle ohjata tiimin jäseniä on palautteen antaminen. Palaute voi olla kiittävää, korjaavaa, tai pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävää. Yleensä sellainen

käytös, jota palkitaan, toistuu. Tiiminvetäjän lisäksi jokaisen tiimin jäsenen tulisi seurata aktiivisesti muiden toimintaa ja antaa kiitosta aina, kun siihen on aihetta. (Salminen 2013: 148-150.) Tiiminvetäjän johtamisvoima, eli kyky vaikuttaa ohjaavasti tiimin jäseniin, perustuu hänen kykyynsä vaikuttaa johtamiinsa ihmisiin motivoimalla ja ohjaamalla. Johtamisvoima koostuu muun muassa työn tekemisen ammattitaidoista, tiiminvetämisen taidoista, luottamuksesta, vuorovaikutustaidoista ja tilanteeseen sopivasta johtamistyylistä. (Salminen 2013: 181.) Tiiminvetäjä voi omalla esimerkillään, tai yhteisellä haastavalla ja tunteisiin vetoavalla visiolla herättää positiivista energiaa ja intoa tiimin jäseniin. Kun on itse innostunut, on helpompi saada myös muut innostumaan. (Sydänmaanlakka 2012: 46.) Taulukossa 1. on koottuna tiiminvetäjänä toimivalta vaadituista tehtävistä ja kyvyistä

Taulukko 1. Tiiminvetäjälle asetettavat vaatimukset ja profiili (mukaillen Krüger 2004: 26-27)

Tehtävät	Vaatimukset	Valmiudet	Profiili
Koordinointi	Tavoitteista sopiminen, työprosessin organisointi	Ei dominoi, lempeä, mutta luja	Integrointikyky , jotta pystyy pitämään tiimin koossa
Tasapainottaminen	Perustelujen esiintuominen, sovittelutekniikan hallitseminen, yksimielisyyden palauttaminen, häiriöiden tunnistaminen, kaikkien vetäminen mukaan	Havainnollistaminen, ihmissuhdehäiriöiden tunnistaminen ja selvittäminen	Sosiaaliset taidot , jotta tunnistaa tiimin jäsenten tarpeet, intressit ja tiiminjäsenten väliset jännitteet
Neuvominen	Ammatillisten kysymysten selvittäminen, ihmissuhdeongelmien selvittäminen	Vaihtoehtojen pohtiminen, keskustelun johdattaminen	Kommunikointikyky , jotta pystyy vastaanottamaan tietoa ja antamaan sen eteenpäin
Konfliktinhallinta	Rooleihin liittyvien konfliktien tunnistaminen ja selvittäminen	Tiimin viestinnän osuva analysointi	Itsehallinta , jotta pystyy edistämään positiivista ilmapiiriä
Esittäminen	Tulosten esittäminen	Havainnollistaminen eri välineiden avulla	Viestintätekniikoiden hallinta , jotta

			pystyy tasapainottamaan ja esittämään vakuuttavasti
Edustaminen	Tiimityön asettaminen laajempaan yhteyteen	Esiintymistaidot, tasapainon löytäminen tiimin ja organisaation intressien välillä	Kontaktikyky , jotta saisi kontaktia kaikkiin tiimiläisiin ja pystyisi edustamaan tiimiä ulospäin
Neuvottelemine	Tehtävistä, ajasta, henkilöstöstä neuvottelemine	Neuvottelustrategia ja –taktiikka	Yhteistyökyky , jotta pystyy tekemään tehokkaasti yhteistyötä sekä tiimin sisällä, että sen ulkopuolella

3.2 Tiiminvetäminen jatkuvan parantamisen yhteydessä

Tiiminvetäjä on eräänlainen valmentaja, yhteistyön tukija ja sovittelija. (Vakkuri 1995: 45-46, 72). Esimiehet johtavat kehittämistoimintaa olemalla päävalmentajia: antamalla vastuuta, luottamalla, innostamalla, organisoimalla, arvostamalla ja kannustamalla. (Tuominen. 2010 (c): 131). Tässä luvussa on kerrottu esimiehen roolista jatkuvassa parantamisessa. Esimiehet johtavat omalla esimerkillään ja saavat myös muut innostumaan (Tuominen 2010 (a): 21). Esimiesten rooli Kaizenissa on kannustaa henkilöstöä ideoimaan. Esimiesten tulisi olla kiitollisia jokaisesta ehdotuksesta ja valituksesta, joka tehdään. Ongelmakohtien esiintuominen ja niiden käsittely on positiivinen suunta eteenpäin niiden peittelyn sijaan. Heillä jotka tekevät varsinaista työtä, on todennäköisimmin vaikuttavat ja käytännölliset ratkaisut ongelmiin. Sen takia, kun ongelma tuodaan esiin, niin työntekijöiltä tulisi kysyä, mitä voisimme sille tehdä. Esimiehiä ei välttämättä tarvitse sulkea pois kokonaan ratkaisujen löytämisessä, mutta heidän ei myöskään tarvitse löytää aina kaikkia vastauksia. (Graban 2012: 193.) Esimiesten täytyy innostaa työntekijät olemaan oma-aloitteisia kehittämisessä ja samaan aikaan pitää heidät tietoisina kokonaiskuvasta. (Graban 2012: 199).

Kehittäminen tiimissä vaatii kattavaa ja luotettavaa seuranta. Ilman sitä on vaikea antaa palautetta, joka on kaiken kehittymisen perusta. Seuranta voi olla numeerista, tiettyyn ajanjaksoon sijoittuvaa ja/tai laatuun painottuvaa. Tiimi on yhdessä vastuussa suoritusistaan. Tiiminvetäjä toimii tiiminjäsenenä, eikä hänen tule olla yksin vastuussa toiminnan seurannasta ja arvioinnista, vaan koko tiimi osallistuu siihen. (Salminen 2013: 146-

148.) Esimiesten on tehtävä työympäristö sellaiseksi, että se kannustaa jatkuvaan kehittämiseen. Kaizen ei saisi olla byrokraattinen prosessi, jossa ainoastaan johtajat kehittävät ja hyväksyvät ideoita. Sen tulisi olla prosessi, jossa työntekijöitä on kannustettu nopeisiin kehittämissykleihin, joka kannustaa heitä kehittämään prosesseja sen sijaan, että ainoastaan valittaisivat asioista esimiehille. Työntekijöitä tulisi kannustaa antamaan ehdotuksia suoraan kollegoilleen, tai esimiehille niin usein kuin mahdollista. (Graban 2012: 192.) Esimiehet johtavat kehittämistoimintaa olemalla päävalmentajia: antamalla vastuuta, luottamalla, innostamalla, organisoimalla, arvostamalla ja kannustamalla. (Tuominen 2010 (c): 131).

Esimiehet osallistavat henkilöstön liiketoiminnan suunnitteluun sekä tavoitteiden asettamiseen. Esimies kertoo henkilöstölle organisaation tarkoituksesta, visiosta, arvoista, tavoitteista ja strategioista ja toimintasuunnitelmista. Hän kannustaa työntekijöitä ottamaan kantaa työhön liittyviin asioihin ja miten niitä voitaisiin parantaa ja on kertonut kaikille, miten ja mitä kautta asioita voi tuoda esiin. Jos jollekin syntyy kehittämisidea, niin hän tietää kenelle ja koska sen voi esittää. Toisista kehittämisideoista saa vastauksen heti ja jotkut pitää viedä eteenpäin päätettäväksi. Niistäkin saa kuitenkin kuulla johtaako ehdotus johonkin. Tavoitteet tulee olla ymmärrettäviä ja hyväksyttävissä. (Tuominen 2010 (b): 78-81.) Työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä, miten prosessit edistyvät, mutta heitä ei tulisi painostaa parempiin tuloksiin tekemällä töitä kovemmin. (Graban 2012: 199). Jos virhe tulee esiin, niin sen sijaan että kysytään, kuka sen teki, kysytään miksi virhe tapahtui. (Graban 2012: 115)

Esimies ratkaisee yhdessä työntekijän kanssa ongelmia. Organisaatiossa jolla on Lean-strategia tavoitteet, päämäärä ja strategia tulevat yleensä ylhäältä alas, mutta ideoiden ja ratkaisujen pitäisi virrata alhaalta ylös, koska työntekijät ovat lähimpinä prosesseja ja tuntevat ne parhaiten. Sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös tulevissa ideoissa on jatkuvaa palautetta. Esimiehet esimerkiksi asettavat tavoitteet yhteistyössä työntekijöiden kanssa kysymällä näiltä palautetta aikomuksista ja esimiehet saattavat testata työntekijöiltä tulevia ideoita esittämällä heille lisäkysymyksiä niistä. (Graban 2012: 180.) Toyotalla esimiehen rooli on saada jokainen työntekijä osallistumaan ongelmienratkaisuun ja kehittämiseen ja varmistaa, että jokaisen työ on kohdistunut tuottamaan arvoa asiakkaalle/potilaalle ja menestystä yritykselle. (Graban 2012: 179.)

Lean on myös selkeä johtamismetodi, joka ohjaa mitä esimiehenä pitäisi tehdä ja kuinka ohjata työntekijöitä. Esimiestyö on motivoimista ja laajan ihmisjoukon sitouttamista työskentelemään yhteistä päämäärää varten. Päämäärä täytyy määritellä ja selittää. Päämäärän saavuttamiseksi on motivoitava ihmisiä sitä kohti ja autettava heitä mahdollistamalla sen saavuttamisen esteitä poistamalla. Lean on jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa prosessien ja ihmisten johtamista, ettei luisuttaisi takaisin vanhoihin menetelmiin. Kehittämistä on kannustettava jatkuvasti. Pitkäaikaisen menestyksen keino on sitoutunut ja kehittämiseen osallistuva henkilökunta. (Graban 2012: 177.) Parannusten ylläpitäminen edellyttää sekä ylimmän johdon sitoutumista, että jatkuvan parantamisen kulttuuria. Organisaatioissa kulttuurit kehittyvät hitaasti ja niiden muuttaminen on vielä hitaampaa. (Convis – Liker 2012: 4.)

Organisaatio käy läpi kolme vaihetta opetellessaan Kaizen-kulttuuria. Ensimmäisessä vaiheessa esimiesten täytyy kannustaa työntekijöitä perusideoinnissa. Kun ihmiset on saatu kiinnostumaan Kaizenista, toisessa vaiheessa opetetaan työntekijöitä, miten kehittämisideoista saadaan parempia pureutumalla niiden alkulähteisiin sen sijaan, että hypätään suoraan ratkaisuihin. Vasta kolmannessa vaiheessa, kun ihmiset on saatu kiinnostumaan Kaizenista ja kun heitä on koulutettu siihen, tulisi esimiesten ajatella kehittämis ehdotuksen taloudellista puolta. (Graban 2012: 194.) Organisaatioiden kulttuurimuutos on monimutkainen, vaikea ja vuosia kestävä prosessi. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa kulttuurimuutosten aikaansaaminen on vaikeampaa kuin monilla muilla aloilla, koska ne ovat suuren riskin organisaatioita ja työn luonne synnyttää työntekijöille ahdistusta. Tahattomien virheiden, epäonnistumisten, tai laiminlyöntien seuraukset voivat olla erittäin vakavia ja kuoleman ja kärsimyksen läsnäolo, henkisesti raskaat päätökset ja niihin liittyvät vastuukysymykset ovat tyypillisiä kaikille sosiaali- ja terveysaloilla työskenteleville. Yksi keino vähentää epäonnistumisen riskiä on kaiken muutoksen välttäminen. (Rissanen – Lammintakanen. 2011: 178.)

3.3 Tiiminvetäminen muutostilanteissa

Tässä luvussa on kerrottu esimiehen roolista muutostilanteissa ja miten tiimi saattaa muutostilanteisiin suhtautua. Jatkuva parantaminen on muuttamista paremmaksi. Lean-kirjallisuudessa on kerrottu paljon muutosjohtamisesta, se on osa Leania. Vaikka tiiminvetäjä ei ole suoranaisesti esimies, on hänen roolinsa kuitenkin kannustaa tiimiään valmentajamaisesti ja osallistua siten muutostilanteisiin. Jatkuva parantaminen tarkoittaa

sitä, että jotain muutetaan paremmaksi. Muutoksen lähikäsitteitä ovat kehittäminen ja oppiminen (Seppänen-Järvelä 2009: 35).

Nykyajan organisaatioissa muutosta tapahtuu koko ajan. Muutostyö on kehittämistyötä. Myös julkisessa terveydenhuollossa on nykyään kilpailua. Jotta siinä menestyisi, täytyy seurata ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutosta. Myös valtakunnalliset ohjeistot aiheuttavat muutoksia julkisella sektorilla. Organisaatiomuutokset ovat yleensä järkeviä, jos niiden ansiosta vallitseva nykytila muuttuu paremmaksi. Muutoksen johtaminen on suuri haaste. Muutoksen yhteydessä käsitys perustehtävästä saattaa hämärtyä pelkojen ja uhkakuvien takia. Se johtaa siihen, että työntekijöiden energia suuntautuu muihin asioihin kuin perustehtäviin. Esimiehen tehtävänä on tällöin valaa uskoa muutoksen läpiviemiseen ja palauttaa henkilöstö perustehtävän pariin. (Laaksonen – Niskanen – Ollila 2012: 80; Seppänen-Järvelä – Vataja 2009: 35-38; Varma 2006: 4.) Perustehtävän jatkuva kirkastaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteissa. Perustehtävän ollessa hukassa, työntekijät häärivät sisäisessä maailmassaan, jossa toiminta perustuu pääosin tunteisiin, mielikuviin, asenteisiin, huhuihin ja vastaaviin ilmiöihin. Sisäisessä maailmassa elävä työyhteisö on huonovointinen. (Laaksonen ym. 2012: 240.)

Muutos on kehittämistä ja yhteistyötä. Yleisimmin esimies on muutoksen alullepanija. Kun henkilöstö saa riittävästi tietoa ja perusteluja muutoksesta, tapahtuu tiedollista muutosta. Asennemuutos tulee vasta toiminnan jälkeen, jos henkilöstö kokee, että muutoksesta on heille itselle hyötyä ja perusteita. Monien yksilöiden täytyy muuttua, jotta tapahtuisi ryhmän muutos. Se on pitkä prosessi. Muutoksen vaiheet ovat osin päällekkäisiä. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi ja että he ovat mukana muutoksen läpiviemisessä. Tämä niin kutsuttu osallistaminen vahvistaa organisaation perusteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä ja synnyttää luottamusta siihen, että muutokset tähtäävät tavoitteiden saavuttamiseen. Osallisuus myös vahvistaa luottamusta siihen, että muutos on järkevä ja tarpeellinen. (Laaksonen ym. 2012: 87.) Päivittäiset tiimipalaverit, tai Kaizen-taulu johon tulee sekä pienet, että suuret muutokset täytettynä kortteihin, ovat hyvä keino tiedottaa tapahtuneista muutoksista. (Graban 2012: 198).

Muutos on jatkuvaa ja siihen voi suhtautua kahdella tavalla: joko reagoimalla siihen, joka tapahtuu yleensä vasta silloin, kun on pakko, jolloin se saattaa olla jo myöhäistä, tai ennakoimalla ja suunnittelemalla muutokset ja pyrkimällä olemaan askeleen edellä. Muutoksesta voi olla myös kokonaan välittämättä, jolloin tulos saattaa olla sen mukainen. (Russel-Jones 2000: 6.) Organisaation muutos voi olla asteittaista, tai täydellinen

muutos. Asteittaista muutosta ei välttämättä koeta uhkaavana, mutta täydellinen muutos voi aiheuttaa, pelkoa, vastarintaa ja epävarmuutta. (Russel-Jones 2000:14.) Muutoksen aikaansaaminen edellyttää sekä organisaation ihmisten ja kulttuurin muutosta, että rakenteen, strategian, toimintatapojen ja järjestelmien muutosta. Muutoksen hallintaan tarvitaan muutosjohtamista. Onnistunut muutosjohtaminen sitouttaa ihmiset mukaan muutokseen. Jos organisaation ihmiset kaikilla tasoilla eivät ole sitoutuneet muutokseen, se epäonnistuu. (Russel-Jones 2000: 28-29.)

Kyynisyys on este jatkuvalle parantamiselle. Huonosti suoriutuvasta tiimistä löytyy yleensä useampia kehitystä vastustavia ja negatiivista ilmapiiriä lisääviä kyynikoita. Heidä pitää yrittää ymmärtää ja kuunnella erilaisia näkemyksiä, jolloin muutokset voidaan perustella paremmin ja ne voidaan myös suunnitella paremmin. (Kesti 2010: 81-82.) On tärkeää tunnistaa muutoksen kannalta avainhenkilöt ja se, onko heidän asenteensa muutokseen myönteinen vai kielteinen. Tarvittaessa heidän kanssaan on keskusteltava kahden kesken. (Laamanen 2003: 278.) Yleensä ihmiset suhtautuvat kaikkiin muutoksiin epäluuloisesti. Muutostilanteessa entinen tuntuu paremmalta ja tuleva epäilyttää, jopa pelottaa. Noin 20 % henkilöstöstä suhtautuu yleensä muutoksiin innostuneesti, 20 % epäilevästi ja väliin jäävä 60 % henkilöstöstä ei asetu aluksi kummallekaan puolelle vaan jää odottamaan lisää informaatiota asiasta. Vaarana on, että epäilevästi suhtautuva viidennes saa puhuttua odottelevan porukan puolelleen. (Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 77.) Jos tiimin muutama muutosta vastustava henkilö on äänekkäs mielipiteensä suhteen, saattaa syntyä joukkoharha, että koko tiimi vastustaa muutosta, vaikka näin ei olisi. (Kesti 2010: 85). Muutoksessa kannattaa edetä nopeasti ja avoimesti, ottaen henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Heinilä ym. 2007: 77).

Kaizen-taulu on uudehko asia laboratorioissa, samoin kuin koko Lean-kulttuuri. Joskus uudet asiat ja muutokset saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on vanhasta luopumisen vastustamista. Suurimpia syitä siihen ovat turvattomuus ja pelko tulevaisuudesta. Muutoksen vastustajilla on suuri tarve saada selvyyttä omaan tulevaan rooliinsa ja haluavat useimmiten tarkan selvityksen siitä, mitä vaikutusta muutoksella on organisaation ja henkilöstön toimintaan, sekä asiakkaiden palveluun. Muutoskielteisyydessä on kyse myös valtasuhteiden murenemisen pelosta. Osallistamisella voidaan hälventää muutoskielteisyyttä. (Laaksonen – Niskanen – Ollila 2012: 89; Laamanen 2003: 270.) Muutosvastarinta on usein työhönsä vahvasti sitoutuneen ihmisen ominaisuus ja se voi olla myös merkki siitä, että muutoksen ymmärtäminen on vielä kesken (Salminen

2013: 101). Muutosvastarintaa ja ahdistusta voi syntyä myös siitä, jos muutosten lanseeraus-
rauksessa puhutaan ainoastaan itse muutoksesta, mutta ei siitä, miten sitä opetellaan
yhdessä käyttämään. Tiimin jäsenet tarvitsevat tukea organisaatiolta ja tiimiltä uuden
oppimiseen ja muutokseen sitoutumiseen. (Salminen 2013: 100.) Muutokseen sopeutu-
mista voidaan auttaa monella tavalla:

- On tärkeää saada ihmiset analysoimaan muutosta omalta kannaltaan monipuoli-
sesti.
- Muutoksen vastustajia täytyy kuunnella ja kunnioittaa heidän mielipiteitään.
- Kannattaa korostaa muutoksen merkitystä ja sitä, että on ongelmia, jotka täytyy
joka tapauksessa ratkaista.
- Kannattaa esittää erilaisia toimintavaihtoehtoja ja antaa ihmisten vertailla erilaisia
ratkaisuvaihtoehtoja.
- Pelkojen ja tunteiden tiedostaminen ja niistä keskusteleminen on tärkeää.
- Tunnuslukujen esittäminen lisää ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. (Laa-
manen 2003: 270.)

Tiimitoiminta voi edistää muutoksen toteutumista ja siihen sopeutumista, mutta se saat-
taa myös toimia muutosvastarinnan vahvistajana, jos muutosta ei ymmärretä, tai muutos
on tiimin etujen vastaista. Muutosvastarintaa aiheuttavia syitä on käsiteltävä ja ratkais-
tava avoimesti, muuten tiimiin saattaa kehittyä pysyvästi hiljaista muutosvastarintaa, joka
ei välttämättä ilmene puheessa, mutta heikentää tiimin suorituskykyä. Tiimi voi kannus-
taa muutoksessa ja auttaa ymmärtämään muutoksen syitä. Tiimi voi myös auttaa muu-
tosvauhdiltaan hitaampia jäseniään voittamaan muutosvastarintansa innostamalla ja
kannustamalla. Muutoksen hyväksymiseen auttaa, kun tiimi etsii yhdessä vastauksia ky-
symyksiin:

- Mitä muutos tarkoittaa tiimille ja sen jäsenille?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä hyvää muutoksesta seuraa?
- Miten organisaatio ja tiimi tukee jäseniään haasteiden voittamisessa? (Salminen
2013: 99-102.)

Tiiminvetäjän rooli on muutostilanteissa erityisen tärkeä. Tiiminvetäjän läsnäolo ja osal-
listuminen muutoksen työstämiseen auttaa muiden tiimin jäsenten sitoutumista ja vähen-
tää muutoksen aiheuttamaa häiriötä toiminnalle. Tiiminvetäjä pitää muutostilanteissa
esillä uusia tavoitteita ja puuttuu rohkeasti niihin tekijöihin, jotka estävät muutoksen to-
teutumista. Tällöin muutosvastarinta saattaa kohdistua voimakkaasti tiiminvetäjään. Sen

takia tiiminvetäjäksi ei kannata ryhtyä, mikäli kokee olevansa herkästi loukkaantuva. (Salminen 2013: 102-103.)

Lähtökohdat onnistuneelle muutokselle rakennetaan työyhteisön arjessa normaalitilanteissa. Muutostilanteet on helpompi hoitaa, kun työhyvinvointi on liitetty osaksi arkea ja valtuutettu myös työntekijöille itselleen. Perusasioita, joiden avulla voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia, ovat esimerkiksi: kuunteleminen, työn organisointi, priorisointi ja yksilöiden tarpeiden huomioiminen. Työhyvinvointia ei voida tuoda kenellekään valmiiksi. Viime kädessä vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä itsellään. (Varma 2006: 21-23.) Muutostilanteissa on hyvä olla selvillä inhimilliseen muutokseen liittyvistä periaatteista. Niitä ovat muun muassa seuraavat: ihminen voi sitoutua uusiin prosesseihin ja toimintatapoihin vain, jos hän ymmärtää ja hyväksyy uuden toimintatavan. Jos uusi toimintatapa vaatii taitojen kehittämistä, ihminen tarvitsee harjoittelua. Vaikutusvaltaiset avainhenkilöt voivat estää merkittävät muutokset organisaatiossa, tai edistää niitä. Heidän tukensa tarvitaan muutoksille. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin yleensä tunteella eikä siihen voi vaikuttaa ainoastaan asiaperusteluilla. Ihminen ei muuta toimintaansa pelkän tiedon perusteella, vaan siihen vaaditaan aikaa sulatella asiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa itse muutokseen. Ihmiset ovat erilaisia ja suhtautuvat asioihin eri lailla. (Laamanen – Tinnilä 2009: 41-42.)

Kun uutuudenviehätys häviää ja muutos saavuttaa arkiset rutiinit voi syntyä kiusaus aloittaa jotain uutta, vaikka varsinainen muutos on vielä tapahtumatta. Silloinkin esimerkin voima on valtava. Jos esimies ja avainhenkilöt toimivat näkyvästi ja johdonmukaisesti uudella sovitulla toimintatavalla, se on viesti muillekin tehdä samoin. (Laamanen 2003: 276.) Muutosta ei pidä päästää pysähtymään, vaan se on pidettävä jatkuvasti liikkeellä. Muutosta auttaa se, että mahdollistaan turvallinen kokeilu ja pilotointi. Onnistumiset huomioidaan ja tunnustetaan. (Laamanen 2003: 278.)

3.4 Tiiminvetäjän toimenkuva Huslabin perusterveydenhuollon laboratoriossa

Tiiminvetäjä/vastuuhoitaja tekee laboratoriohoitajan töitä ja on yhteyshenkilö työpisteen henkilökunnan ja osastonhoitajan välillä (Masalin 2015). Tiiminvetäjä työskentelee osastonhoitajan alaisuudessa ja toimii työyksikkönsä työnjohtotehtävissä. Tiiminvetäjä on ”hengen luoja” joka vaikuttaa käytöksellään, asioihin suhtautumisellaan ja puuttumisellaan työyksikön ilmapiiriin ja siten myös viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Tiiminvetäjän rooli on luoda positiivista henkeä ja ennaltaehkäistä negatiivista ilmapiiriä. Tiiminvetäjä kuulee

työntekijöitä ja välittää heistä. Tiiminvetäjän työ sisältää asiakaspalvelua, prosesseja ja laatua, sekä työnjohdollisia tehtäviä. (HUSLAB 2013, Tiiminvetäjien tehtävänkuvaus.) Kuviossa 6. on eriteltynä tiiminvetäjän työtehtäviä, jotka ovat jaettu asiakaspalveluun, työnjohdollisiin tehtäviin ja laatuun ja prosesseihin.



Kuvio 6. Tiiminvetäjän työtehtäviä (mukaillen HUSLAB 2013, Tiiminvetäjien tehtävänkuvaus.)

Tiiminvetäjän on hyvä osata monenlaisia eri taitoja. Esimerkiksi asiakaspalvelu, ristiriitailanteet ja virheellisiin toimintatapoihin puuttuminen vaativat sosiaalisia taitoja. Tiiminvetäjä tarvitsee myös prosessiosaamista, jotta tunnistaa ja hallitsee prosessit sekä laatua mittaavat mittarit ja osaa käyttää edellä mainittuja tietoja päivittäisen toiminnan ohjaamiseen. Ohjaus- ja opettamistaitoja tiiminvetäjä tarvitsee esimerkiksi perehdyttämiseen ja osaamisen tunnistamiseen. Tietoteknisiä taitoja tarvitaan ohjelmistojen käyttämiseen työn apuna, raportointiin, taulukoimiseen ja niiden lukemiseen. Tiiminvetäjän täytyy myös hallita organisaatio-osaaminen, joka sisältää HUS-organisaation ja asiantuntijatahot, sekä Huslabin strategian, vision ja arvot. Lean, innovatiivisuus ja ratkaisukeskeisyys edellyttävät kehittämistaitoja. (HUSLAB 2013, Tiiminvetäjien tehtävänkuvaus.) Kuviossa 7. on kuvattuna taitoja, joita Huslabissa työskentelevän tiiminvetäjän olisi hyvä osata.



Kuvio 7. Tiiminvetäjän tarvittava osaaminen (mukaillen HUSLAB 2013, Tiiminvetäjien tehtävänkuvaus)

Huslabin perusterveydenhuollon laboratorion Espoonlahden työpistekuvauksessa vuodelta 2015 sanotaan, että tiiminvetäjän, eli työpisteen vastuuhenkilön, työtehtäviin kuuluu laboratoriohoitajan perustehtävien lisäksi:

- toimiminen yhteyshenkilönä työpisteen henkilökunnan ja osastonhoitajan välillä
- työnjohdolliset tehtävät työpisteessä
- yhteyshenkilönä toimiminen laboratorion ja terveysaseman välillä
- uuden työntekijän perehdytyksen varmistaminen
- Keikkainfo-kansion ylläpito
- yhteydenpito ulkopuolisiin asiakkaisiin
- työpistekuvauksen ylläpito yhdessä osastonhoitajan kanssa (Kotasov 2015.)

4 Opinnäytetyön teorian yhteenveto

Tässä luvussa on käyty läpi opinnäytetyön teorian yhteenveto. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty jatkuvaa parantamista ja Kaizen-taulua sen osana. Teoriaosuudessa on käsitelty myös tiiminvetäjän roolia. Jatkuva parantaminen on koko henkilöstön yhteinen toimintatapa tuottavuuden kehittämisessä. Jokainen kehittää oman toimintansa laatua jatkuvasti, koska jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja näin ollen työnsä paras kehittäjä. (Heinilä ym. 2007: 69.) Jatkuvan parantamisen kohteena ovat kaikki organisaation toiminnot (Heinilä ym. 2007: 204-206). Jatkuvassa parantamisessa keskeistä on, että siihen voi osallistua kaikki ja sen avulla tehdään työstä sujuvampaa ja tuottavampaa. Kaizen-taulu on väline, jonka avulla henkilöstö voi tuoda kehittämiskehduksensa esiin (Tuominen 2010(a): 141). Kaizen-taulusta henkilöstö voi seurata visuaalisesti ehdotusten käsittelyä. Se tekee jatkuvasta parantamisesta avointa ja on väline, jonka avulla voi osallistaa henkilöstön kehittämiseen mukaan.

Tiiminvetäjä on eräänlainen valmentaja, yhteistyön tukija ja sovittelija. (Vakkuri 1995: 45-46, 72). Tiiminvetäjän rooli on muutostilanteissa erityisen tärkeä. Tiiminvetäjän läsnäolo ja osallistuminen muutoksen työstämiseen auttaa muiden tiimin jäsenten sitoutumista ja vähentää muutoksen aiheuttamaa häiriötä toiminnalle. Tiiminvetäjä pitää muutostilanteissa esillä uusia tavoitteita. (Salminen 2013: 102-103.) Tiiminvetäjän vastuulla on organisaatiota koskevien tietojen välittäminen ja tasapuolisen kannustajan ja rohkaisijan, sekä palkitsijan rooli. (Maunula 1996: 39-40.) Tiiminvetäjä kannustaa ja osallistaa henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen. Tiiminvetäjällä on iso rooli jatkuvassa parantamisessa

ja voi innostaa muita esimerkillään. Kuviossa 8. on tiivistettynä opinnäytetyön teorian keskeiset käsitteet



Kuvio 8. Opinnäytetyön teorian keskeiset käsitteet tiivistettynä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjien näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta perusterveydenhuollon laboratoriotuotannossa ja tiiminvetäjien roolista siinä. Tavoitteena oli saada Huslabille kehittämisehdotuksia, miten jatkuvaa parantamista voitaisiin parhaiten toteuttaa ja mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa. Teoriaosuudessa on käyty läpi myös jatkuvan parantamisen toteuttamisen mahdollistavia tekijöitä, joista on tässä luvussa myös yhteenveto.

Jatkuvaa parantamista mahdollistaa tieto ja yleensä tiiminvetäjä toimii tiedonvälittäjänä. Onnistuvan kehittämistyön edellytyksenä on esimerkiksi se, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa kehittämisestä (Seppänen ym. 2009: 10.) Tiimien toiminta on esimiesvaltaista, ainakin tiedonkulun osalta. (Janhonen 2010: 4-91.) Tiimin avoin ilmapiiri vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen, koska silloin kommunikointi toimii ja uskalletaan olla avoimia. Myös henkilöstön asenne jatkuvaa parantamista kohtaan on ratkaisevaa. Jokaisen pitäisi olla jatkuvassa parantamisessa mukana ja kehittämisen olisi hyvä olla tiimistä lähtöisin. Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja työkäytäntöjen muuttumisiin täytyisi olla

osa työn arkea. (Kupias ym. 2014:216-217.) Tiimien toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota, kun halutaan varmistaa, että jatkuva parantaminen onnistuu. Tiimin täytyisi pystyä työskennellä ja luoda yhdessä, sekä kommunikoida avoimesti. (Birkhead 2015.) Kehittämisen tulee olla sellaista, että jokainen on siinä mukana ja henkilöstö kokee, että kehittäminen on yhteinen asia. Jos johto, tai esimies määrää kehittämistoimenpiteet, tiimi ei ehkä sitoudu siihen riittävästi. Käskynomainen toteutus luo ristiriitoja ja huonontaa tiimin ilmapiiriä. Sitä paremmin tiimi saadaan sitoutumaan kehittämiseen, mitä enemmän kehittäminen tapahtuu tiimin omin voimin. (Spiik 2004: 154-155.)

Parannukset täytyy myös pystyä toteuttamaan ja yleensä sitä auttaa se, että tiimillä on valta toteuttaa parannukset käytännössä. Useimmiten konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen edellyttää päätöksentekovaltaa. (Seppänen-Järvelä 2009: 74-75). Muutoksessa kannattaa edetä nopeasti ja avoimesti, ottaen henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Heinilä ym. 2007: 77). Tiimin jäsenet tarvitsevat tukea organisaatiolta ja tiimiltä uuden oppimiseen ja muutokseen sitoutumiseen. (Salminen 2013: 100). Tiiminvetäjä on eräänlainen valmentaja, yhteistyön tukija ja sovittelija. (Vakkuri 1995: 45-46, 72). Tiiminvetäjän rooli on muutostilanteissa erityisen tärkeä. Tiiminvetäjän läsnäolo ja osallistuminen muutoksen työstämiseen auttaa muiden tiimin jäsenten sitoutumista ja vähentää muutoksen aiheuttamaa häiriötä toiminnalle. Tiiminvetäjä pitää muutostilanteissa esillä uusia tavoitteita ja puuttuu rohkeasti niihin tekijöihin, jotka estävät muutoksen toteutumista. (Salminen 2013: 102-103.) Tiiminvetäjän rooli korostuu kehittämisessä (Spiik 2004: 154-155). Kuviossa 9. on tiivistettynä teoriaosuudessa kerrotut jatkuvan parantamisen mahdollistavat tekijät

Jatkuva parantaminen lähtöisin tiimistä

Tiimillä on tarpeeksi tietoa

Hyvä ilmapiiri

Henkilöstön asenne

Tiimin toimivuus

Päätöksentekovalta

Nopea ja avoin muutos

Tiimi saa tukea organisaatiolta

Tiimi saa tukea tiiminvetäjältä

Kuvio 9. Teoriaosuudesta saadut jatkuvan parantamisen mahdollistavat tekijät

Opinnäytetyön pohdintaosuudessa tarkastellaan tuloksia ja verrataan niitä aikaisemmin esitettyyn teoriaan.

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aihe saatiin Huslabista eri henkilöiltä ja siihen haluttiin sisältää sekä tiiminvetäjän rooli jatkuvassa parantamisessa, että Kaizen-taulun käyttö. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus muodostettiin niiden perusteella. Tutkimuskysymykset muodostettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tarkoituksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuskysymyksiin oli tarkoitus saada vastaukset haastatteleamalla tiiminvetäjiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjien näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta perusterveydenhuollon laboratoriotoinnassa ja tiiminvetäjien roolista siinä. Tavoitteena oli saada Huslabille kehittämisehdotuksia, miten jatkuvaa parantamista voitaisiin parhaiten toteuttaa ja mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa.

Tutkimuskysymyksinä oli:

1. Miten jatkuvaa parantamista toteutetaan perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjien näkökulmasta?

2. Miten jatkuvaa parantamista voidaan mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa?
3. Minkälaiseksi tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa?
4. Miten Kaizen-taulua hyödynnetään jatkuvan parantamisen välineenä ja miten sen käyttöä voidaan tukea?

Tutkimuskysymys 1. Miten jatkuvaa parantamista toteutetaan perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjien näkökulmasta, perustuu jatkuvan parantamisen ilmenemiseen. Jatkuvan parantamisen pitäisi olla henkilöstön yhteistä toimintaa laboratoriotoiminnan eri osa-alueiden kehittämiseksi. Koska teemahaastattelujen vastaajina on tiiminvetäjiä, on vastauksien näkökulma, niin tässä tutkimuskysymyksessä, kuin muissakin, ainoastaan heidän. Se millä tavalla tiiminvetäjien mielestä jatkuvaa parantamista toteutetaan voi antaa vastauksia siihen, miten sitä pitäisi toteuttaa ja tehdäänkö sitä ylipäättänsä. Jatkovaa parantamista on käsitelty luvussa 2.

Tutkimuskysymys 2. Miten jatkuvaa parantamista voidaan mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa, perustuu lukuihin 2 ja 3.2 ja 3.3. Esimiehillä on jatkuvassa parantamisessa iso rooli. Esimiehien antama tuki kannustaa henkilöstöä ideoimaan ja olemaan luovia. Kysymyksellä selvitettiin mitä keinoja tiiminvetäjillä, tai Huslabilla on jatkuvan parantamisen tukemiseen ja tarvittaisiinko tukea vielä enemmän. Tavoitteena oli myös löytää kehittämisideoita Huslabille.

Tutkimuskysymys 3. Minkälaiseksi tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa, perustuu tiiminvetäjän rooliin. Henkilöstö voi suhtautua monella eri tavalla jatkuvaan parantamiseen aina muutosvastarinnasta lähtien ja se voi heijastua myös tiiminvetäjään. Jatkuvan parantamisen onnistuminen voi myös vaatia paljon tiiminvetäjän aktiivisuutta. Tällä kysymyksellä selvitettiin tiiminvetäjien omia kokemuksia roolista jatkuvan parantamisen mahdollistajana. Luvuissa 3.2 ja 3.3 on kuvattu tiiminvetäjän roolia jatkuvan parantamisen ja muutostilanteiden yhteydessä.

Tutkimuskysymys 4. Miten Kaizen-taulua hyödynnetään jatkuvan parantamisen välineenä ja miten sen käyttöä voidaan tukea, perustuu jatkuvan parantamisen yhteen tarkasteltavaan osaan – Kaizen-tauluun, jota tässä opinnäytetyössä haluttiin tarkastella lähemmin. Sen tarkoitus on tehdä kehittämisestä kaikille näkyvää ja osallistaa henkilöstöä

siihen. Tutkimuskysymyksellä selvitettiin, onko Kaizen-työkalusta apua jatkuvaan parantamiseen Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa. Kaizen-työkalua on käsitelty luvussa 2.1.

Koska tutkimuskysymyksiin oli tarkoitus saada vastaukset haastattelemalla perusterveydenhuollon laboratorioiden tiiminvetäjiä, muodostettiin teemahaastattelujen teemat ja haastattelurunko tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Seuraavassa kuviossa 10. on havainnollistettu tämän luvun asiat.



Kuvio 10. Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja haastattelujen teemat

Teemahaastatteluja ja niiden toteutusta on käsitelty enemmän seuraavassa luvussa.

6 Opinnäytetyön toteutus

Luvussa käydään läpi opinnäytetyön toteutusta. Ensin on kerrottu omissa alaluvuissaan tiedonkeruumenetelmistä ja haastateltavien valitsemisesta. Niiden jälkeen on käyty läpi, miten testihaastattelu ja haastattelut toteutettiin. Lopuksi on kerrottu opinnäytetyön analyysimenetelmistä.

6.1 Tiedonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tiiminvetäjien näkemyksiä ja niitä arvioitiin saatavan parhaiten esille haastatteleamalla tiiminvetäjiä. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun tarkoituksena on saada selville mitä ihminen ajattelee tai miten hän toimii. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, koska haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tarkasteltavasta aiheesta. Onnistumisen kannalta haastateltavien olisi hyvä tutustua aiheeseen ennen haastattelun suorittamista. (Sarajärvi – Tuomi 2009: 71-73.) Haastattelun etuna on se, että siinä voi saada selvennyksiä ja perusteluja vastauksiin ja mielipiteisiin. Suoran kielellisen vuorovaikutuksen takia on mahdollista suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Tutkimustilanteessa ihminen nähdään subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltavan puhe voidaan haastattelussa sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä. (Hirsjärvi – Hurme 2010: 34-36.) Sekä tiiminvetäjän roolia ja näkemyksiä, että Kaizen-työkalun käyttöä selvitettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, eli teemahaastatteluilla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta haastattelijalla voi vaihtaa niiden järjestystä haastattelun edetessä, jättää tilanteeseen soveltumattomat kysymättä ja haastattelijalla voi kysyä mieleen tulevia kysymyksiä haastattelun edetessä. Vastaukset ovat avoimia (Moilanen – Ojasalo – Ritalahti. 2014: 108.) Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska niiden avulla arveltiin saatavan tiiminvetäjiltä eniten tietoa aiheeseen liittyen. Teemahaastattelut valikoituvat tiedonkeruumenetelmäksi myös niiden joustavuuden takia.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat opinnäytetyön viitekehykseen.

(Sarajärvi – Tuomi 2009: 75.) Haastatteleamalla perusterveydenhuollon tiiminvetäjiä pyrittiin saada heidän näkemyksiään jatkuvasta parantamisesta ja heidän roolistaan siinä. Haastattelujen teemat olivat: jatkuva parantaminen (sen toteutus ja mahdollistaminen), tiiminvetäjän rooli jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa ja toteuttamisessa ja Kaizen-taulu. Teemat pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teemoihin laadittiin haastattelurunko (Liite 3.), eli lista teemoihin sopivia kysymyksiä, jotka auttaisivat selvittämään tutkimuskysymyksiä. Haastattelut olivat haastattelurungosta huolimatta melko vapaamuotoisia. Haastattelut etenivät teemojen ja haastateltavien puheiden mukaan välillä melko hajanaisestikin. Etukäteen laaditut kysymykset auttoivat pitämään aiheen kasassa ja ohjaamaan keskustelua.

6.2 Haastateltavien valitseminen

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä, tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Sen takia on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinta täytyy olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Sarajärvi - Tuomi 2009: 85-86.) Haastateltaviksi valittiin Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjiä, koska opinnäytetyössä haluttiin selvittää heidän näkemyksiä ja roolia.

Huslabilla on laboratorioita 22 kunnassa (HUS, internetsivut 2015). Haastattelut tehtiin Espoon ja Helsingin perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjille, koska niissä on Lean-menetelmät ja Kaizen-taulut otettu käyttöön ensimmäisinä, joten kokemusta niistä oli jo kertynyt. Kohteiksi valittiin Hus:in internetsivujen tietojen perusteella sellaiset perusterveydenhuollon laboratoriot, jotka toimivat muutenkin kuin vain ajanvarauksella. Ainoastaan ajanvarauksella toimivissa laboratoriossa ei työntekijöitä ole yleensä kuin 1-2. Pienissä laboratorioyksiköissä, ei ole tarvetta Kaizen-taululle, koska laboratoriotoinnan jatkuvasta parantamisesta voidaan sopia ja keskustella eri tavalla, kuin isommassa työyksikössä. Sen takia pienimmät laboratoriot rajattiin haastattelujen ulkopuolelle. Rajaus tehtiin myös sen takia, että laboratorioden täytyy olla riittävän isoja, jotta niissä on Kaizen-taulu käytössä. Alle kahdeksan työntekijän laboratorioyksiköissä Kaizen-taulun ohjetta sovelletaan tapauskohtaisesti (Lahdenperä 2014). Tiiminvetäjille tehtyjen puhelinsoittojen perusteella selvisi, että myös pienemmissä työyksiköissä, joissa on alle kah-

deksan henkilöä töissä, on käytössä Kaizen-taulut. Opinnäytetyöhön haastateltiin laboratorioyksiköiden tiiminvetäjiä, joissa on neljä henkilöä ja sitä enemmän töissä. Haastattelut tehtiin loka- ja marraskuun 2015 aikana ja koodattiin numeroin 1-11.

Espoossa oli opinnäytetyön tekemisen aikoihin 5 sellaista perusterveydenhuollon laboratorioita, joka toimii muutenkin, kuin vain ajanvarauksella (Tapiola, Leppävaara, Espoonlahti, Samaria ja Puolarmetsä), ja Helsingissä sellaisia perusterveydenhuollon laboratorioita oli 12 (Aurora, Haaga, Herttoniemi, Kamppi, Kannelmäki, Laakso, Maunula, Myllypuro, Oulunkylä, Pihlajanmäki, Puistola, Vuosaari). Espoon laboratorioista opinnäytteeseen otettiin mukaan neljä laboratorioita ja Helsingin laboratorioista kahdeksan. Kuusi laboratorioita karsiutui mahdollisista pois, koska yhdessä (Kannelmäki) ei ollut haastattelujen tekoaikaan ollenkaan tiiminvetäjää, kahdessa laboratoriossa (Pihlajanmäki ja Vuosaari) ei ollut Kaizen-taulua käytössä ja yksi laboratorio oli lopettamassa toimintansa (Herttoniemi) ja yhden laboratorion tiiminvetäjä testihaastateltiin (Tapiola). Yhden laboratorion (Maunula) tiiminvetäjä perui haastattelun edellisenä päivänä, koska hänen aikataulunsa olivat muuttuneet. Hän halusi vetäytyä koko haastattelusta pois, koska kyseisessä laboratoriossa ei käytetä juurikaan Kaizen-taulua ja koska heillä oli auditointin takia kiireitä. Mikäli valituista laboratorioista olisi karsiutunut liian moni pois esimerkiksi Kaizen-taulun puuttumisen takia, olisi otoskokoa voitu laajentaa ottamalla mukaan perusterveydenhuollon laboratorioita esimerkiksi Vantaalta. Tavoitteena oli haastatella 12 tiiminvetäjää, mutta edellä mainittujen syiden takia, haastateltiin 11 tiiminvetäjää. Se ei poikennut tavoitemäärästä niin paljoa, että haastateltavia olisi pyydetty lisää Vantaan perusterveydenhuollon laboratorioista. Opintyönäytteessä on mukana kaikki mahdolliset Helsingin ja Espoon perusterveydenhuollon tiiminvetäjät, joten haastattelujen voidaan katsoa olevan kattavat Helsingin ja Espoon osalta, vaikka määrä on pienehkö.

Valittujen laboratorioiden tiiminvetäjiin otettiin ensin yhteyttä puhelimitse ja sovittiin haastatteluista. Puhelun tarkoituksena oli myös varmistaa, että työyksikössä on Kaizen-taulu käytössä. Kun haastattelusta oli sovittu puhelimitse, lähetettiin tiiminvetäjille tiedonantokirje haastattelusta (Liite 1.), suostumuslomake (Liite 2.) ja haastattelun teemat (Liite 4.) etukäteen sähköpostitse. Tiiminvetäjille lähetetyissä haastattelun teemat-tiedoksiantoissa on selitetty, mitä jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan ja se käytiin läpi vielä ennen haastattelun aloitusta, jotta voitiin varmistaa, että haastateltava ymmärtää sen oikein. Yksi haastateltavista pyysi saada myös haastattelukysymykset etukäteen ja hänelle lähetettiin ne. Hänelle kerrottiin, että vaikka kysymyksiä on laadittu etukäteen, niin

niistä saatetaan poiketa ja kysyä myös muitakin kysymyksiä. Yhden haastattelun esitietokysely oli unohtunut ja vasta haastattelussa kävi ilmi, ettei kyseisessä laboratoriossa ole Kaizen-taulua. Siihen mennessä haastatteluja oli kuitenkin tehty jo sen verran, että niiden perusteella oli tiedossa, ettei kaikissa laboratorioissa, joissa Kaizen-taulu on seinällä, käytetä sitä ollenkaan. Sen takia haastattelu otettiin opinnäytteeseen mukaan, koska laboratoriossa oli käynnissä jatkuvaa parantamista, joka tapahtui ilman Kaizen-taulun apua.

6.3 Testihaastattelut

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin testihaastattelu. Testihaastatteluun valittiin Tapiolan laboratorion nykyinen tiiminvetäjä, koska opinnäytetyön tekijä on itse ollut Tapiolan laboratoriossa töissä Kaizen-taulun käyttöönoton aikoihin. Testihaastattelun tarkoituksena oli selvittää muun muassa kysymysten ymmärrettävyyttä ja haastatteluun kuuluvaa aikaa. Haastattelukysymysten unohduttua kotiin, suoritettiin ensimmäinen testihaastattelu yksinomaan teemapohjaisena. Sen perusteella selvisi, että seuraavissa haastatteluissa kannattaa olla mukana myös haastattelukysymykset, koska ne tukevat teemoista kertomista ja auttavat haastattelijaa tekemään selkeitä kysymyksiä. Testihaastattelun perusteella selvisi myös, että lähes kaikki tarvittava tieto saatiin ainoastaan teemoista keskustelemalla ja haastattelijan tekemillä muistinvaraisilla kysymyksillä. Testihaastattelu jätettiin kuitenkin opinnäytetyöstä pois. Koska testihaastattelun tarkoituksena oli myös selvittää kysymysten ymmärrettävyyttä, eikä niistä kaikki tullut kysyttyä niiden puuttumisen takia, tehtiin vielä seuraava haastattelu testihaastatteluna kysymysten ymmärrettävyyden osalta. Toinen testihaastattelu sujui hyvin eikä haastateltavalla tiiminvetäjällä ollut kysymysten ymmärrettävyyden suhteen epäselvää, joten toinen testihaastattelu otettiin mukaan opinnäytteeseen.

6.4 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön tekijä toimi kaikissa haastatteluissa haastattelijana. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina niiden Helsingin ja Espoon perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjille, joissa on Kaizen-taulu käytössä. Yksilöhaastattelut voitiin sopia paremmin kunkin tiiminvetäjän aikatauluihin ja niiden tarkoituksena oli saada yksityiskohtaisempaa tietoa juuri kyseisen laboratorion Kaizen-taulun käytöstä. Yksi tiiminvetäjä valittiin testihaastatteluun, joka tehtiin ennen varsinaisia haastatteluja. Testihaastattelun avulla oli

tarkoitus selvittää muun muassa haastattelukysymysten ymmärrettävyys ja haastatteluun kuluva aika. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 4 tuntia ja 41 minuuttia. Keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 25 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja sivuja tuli yhteensä 77. Keskimäärin yhden haastattelun sivumäärä oli 7 sivua. Seuraavassa taulukossa 2. on haastattelujen tarkat kestot ja sivumäärät.

Taulukko 2. Haastattelujen kestot ja sivumäärät

Haastattelujen kestot ja sivumäärät		
	Kesto h/min/s	Sivumäärä
	0:14:51	5
	0:22:53	7
	0:45:33	11
	0:20:53	6
	0:31:31	8
	0:24:35	7
	0:23:19	6
	0:21:54	6
	0:32:32	9
	0:20:31	6
	0:22:14	6
Yhteensä:	4:40:46	77
Ka:	0:25:31	7

Haastattelut tehtiin jokaisen haastatellun tiiminvetäjän omassa työpaikassa terveyskeskuslaboratorioissa. Aidoissa toimintaympäristöissä, esimerkiksi yrityksen palveluympäristössä, tehdyt haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista, kuin irrallaan asiayhteyksistä tehdyt haastattelut, koska asioita on helpompi muistaa, kun ollaan niiden äärellä. Paikkaan sidottuja haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi (Moilanen – Ojasalo – Ritalahti. 2014: 106.) Haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitusten laatu oli hyvä. Yhdessä nauhoituksessa oli jonkun verran taustamelua, mutta se oli siitä huolimatta kuunneltavissa.

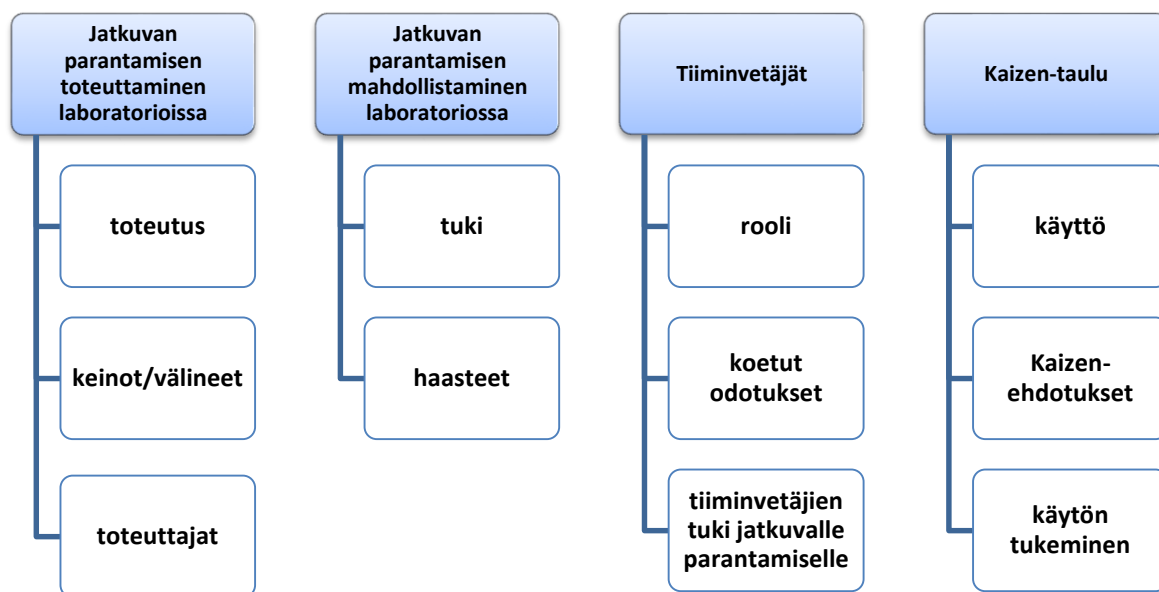
6.5 Analyysimenetelmät

Laadullisen opinnäytetyön tekeminen on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tiedonhankinnassa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja

keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin mittausmenetelmillä hankittuun tietoon. Tutkimusmenetelmä saattaa muuttua laadullisen tutkimuksen edetessä. Tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja ja siksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara. 2008: 132-160.) Opinnäytetyö on tehty laadullisena, mutta haastattelujen toteutus luvussa on haastattelujen kestot ja sivumäärät taulukko tehty käyttäen määrällisiä menetelmiä, kuten myös tulosten käsittelyssä osio: taustatiedot on esitetty käyttäen määrällisiä menetelmiä. Edellä mainituissa osioissa käytettiin määrällisiä menetelmiä, koska luvut saatiin parhaiten kuvattua niin.

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. (Sarajärvi - Tuomi 2009: 91). Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto saadaan sisällönanalyysillä järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Sarajärvi - Tuomi 2009: 103.) Opinnäytetyön sisällönanalyysi tehtiin teorialähtöisesti, eli deduktiivisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen ja sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon ja niistä asioista, jotka jäävät ulkopuolelle, voidaan muodostaa uusia luokkia. (Sarajärvi – Tuomi 2009: 113.)

Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluaineiston analyysi suoritettiin litteroimalla haastattelut sanatarkasti. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen tekemisestä – yleensä viiden päivän sisällä. Opinnäytetyön tekijä kuunteli nauhoitukset monta kertaa litteroidessaan niitä ja luki tulostetut sivut läpi useaan kertaan, jotta muodostui kuva aineistossa toistuvista näkemyksistä tiiminvetäjän roolista jatkuvassa parantamisessa ja Kaizen-työkalusta. Haastattelujen teemoista muodostettiin analyysin pääluokat: jatkuvan parantamisen toteuttaminen laboratorioissa, jatkuvan parantamisen mahdollistaminen laboratorioissa, tiiminvetäjät ja Kaizen-työkalu analyysirunkoon. Analyysirunkoon muodostettiin myös yläluokat. Yläluokat muodostettiin aineistolähtöisesti aineistosta nousevista aiheista. Aineistosta nousivat esiin jatkuvan parantamisen haasteet, vaikka niihin ei ollut tarkoitus keskittyä tässä opinnäytetyössä. Haasteista muodostettiin oma yläluokka. Kuviossa 11. on analyysirunko, johon etsittiin alkuperäisiä ilmauksia haastatteluaineistosta



Kuvio 11. Analyysirunko johon etsittiin alkuperäisiä ilmauksia

Analyysirungon avulla yritettiin etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten jatkuvaa parantamista toteutetaan perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjien näkökulmasta, selvitettiin pääluokassa jatkuvan parantamisen toteuttaminen. Toiseen tutkimuskysymykseen: miten jatkuvaa parantamista voidaan mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa, selvitettiin pääluokassa jatkuvan parantamisen mahdollistaminen ja pääluokkien tiiminvetäjät ja Kaizen-taulu tukiosioissa. Kolmatta tutkimuskysymystä: minkälaiseksi tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa, selvitetään pääluokassa tiiminvetäjät. Neljänteen tutkimuskysymykseen: miten Kaizen-taulua hyödynnetään jatkuvan parantamisen välineenä, selvitetään vastausta pääluokassa Kaizen-taulu.

Litteroitu aineisto eroteltiin värikoodeilla pääluokkien mukaisesti. Seuraavaksi värikoodatuista kappaleista etsittiin alkuperäiset ilmaukset yläluokkiin ja ne pelkistettiin. Analyysiyksikköinä käytettiin asiakokonaisuuksia, jotka saattoivat olla lauseen osia, tai muodostua enimmillään kolmesta lauseesta. Jäljitettävyyden vuoksi, analyysiyksiköiden eteen merkittiin numero 1-11, sen perusteella mistä haastattelusta ne olivat. Samaan aihepiiriin kuuluvat pelkistetyt ilmaisut kerättiin yhteen ja niille muodostettiin alaluokat.

Seuraavassa taulukossa 3. on esimerkki siitä, miten teorialähtöinen sisällönanalyysi tehtiin.

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalysista pääluokasta jatkuvan parantamisen toteuttaminen.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Keinot/Välineet	1 no meillä on nyt ollu lähinnä teemana tilojen muokkausta, eli et saatais niinkun paranetua työoloja	Tilojen muokkaus työolojen parantamiseksi	Tilojen muokkaus
	1 meil on niin isoja projekteja nyt näytteenottotilojen maalausta esimerkiksi menossa tällä hetkellä, niin se on jo kestänyt useemman kuukauden tää projekti		
	8 et se oikeesti sisustetaan tuo odotustila ja samalla kaikki asiakkaille näkyvät tilat laitetaan niinku parempaan kuntoon.	Odotustilan parantaminen	
	1 /sitten asiakkaiden odotustilaa et ku ne odottaa tuolla ni ni miten niitten oloja parannettais että ne ei pitkästy tuol odottamaan		
	6 ...vaikka et miten tää joku huone saatais järjestettyä toisin et se menis...	Huoneen järjesteleminen toisin	
	2 jos me siirretään esimerkiksi joku huone toiseen huoneeseen ja näin poispäin meil on tämmösii kehittämii tosi paljon	Huoneen siirto toiseen huoneeseen	

Taulukkoon etsittiin ensin yläluokkaan kuuluvia ilmauksia, joissa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta. Pelkistetyt ilmaisut kerättiin yhteen ja niille muodostettiin alaluokat. Opinnäytetyön liitteenä 5. on sisällönanalyytit.

7 Tulokset

Luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksia. Ensin on käyty läpi taustatiedot ja sen jälkeen jatkuvan parantamisen toteuttaminen ja mahdollistaminen ja tiiminvetäjän rooli. Lopuksi on käyty läpi tulokset Kaizen-aulun käytöstä. Tulokset käydään läpi pääluokittain omissa alaluvuissaan. Alalukuihin on vielä jaettu pääluokkien yläluokat omiksi tarkasteltaviksi alueikseen.

Taustatietojen avulla haluttiin antaa hieman tietoa haastateltavista tiiminvetäjistä. Heidän anonymiteettinsa takia taustatietoja ei kysytty eikä käsitellä tässä opinnäytetyössä laajasti. Seuraavassa alaluvussa on käyty taustatietoja läpi.

7.1 Taustatiedot

Haastatellut tiiminvetäjät ovat lähes kaikki naisia (9/11). Muissa asioissa, kuten koulutuksessa ja työkokemuksessa tiiminvetäjänä on jonkin verran vaihtelua. Iältään haastatellut tiiminvetäjät olivat 30-62 -vuotiaita. Koulutukseltaan tiiminvetäjät ovat laboratoriohoitajia. Osa heistä on vanhamuotoisen opistoasteen laboratoriohoitajan koulutuksen käyneitä, kun taas osa bioanalytikoita. Osa oli jatkanut opintojaan ylemmän korkeakoulututkintoon ja tutkintoina oli ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinto ja kaksi maisteria. Yksi tiiminvetäjästä toimi lisäksi apulaisosastonhoitajana. Taustatietoja ei ole esimerkiksi taulukoitu, tai käyty muuten läpi tarkemmin tiiminvetäjien ikää, tai koulutusta heidän anonymiteettinsa säilyttämiseksi.

Kokemusta perusterveydenhuollon tiiminvetäjänä toimimisesta oli haastateltaville kertynyt alle vuodesta kuuteentoista vuoteen. Alle vuoden muutettiin muotoon puoli vuotta, jotta saatiin laskettua kokemusvuosien keskiarvo, joka on 6 vuotta. Yhdestätoista tiiminvetäjästä 5 oli toiminut tiiminvetäjänä 2 vuotta, tai alle. Laboratorioissa on henkilökuntaa 4-20 henkilöä. Henkilökuntamäärä vaihtelee päivittäin ja jopa päivän aikana. Alkuvuokosta ja aamupäivisin työntekijöitä on eniten paikalla. Päivällä osa lähtee työajan lyhennyksille ja osa saattaa siirtyä tilanteen mukaan toisiin laboratorioihin. Taulukkoon 4. on laitettu henkilökuntamääräksi maksimi, joka laboratorioissa pitäisi olla. Kaizen-tila on ollut laboratorioissa noin 1,5 vuotta. Taulukkoon 4. on merkitty kysymysmerkillä, jos tiiminvetäjä ei osannut sanoa, kuinka kauan laboratorioissa on ollut Kaizen-tila. Osassa laboratorioista ei ole varsinaista taulua joko ollenkaan, tai tilalla on lokerikko seinällä.

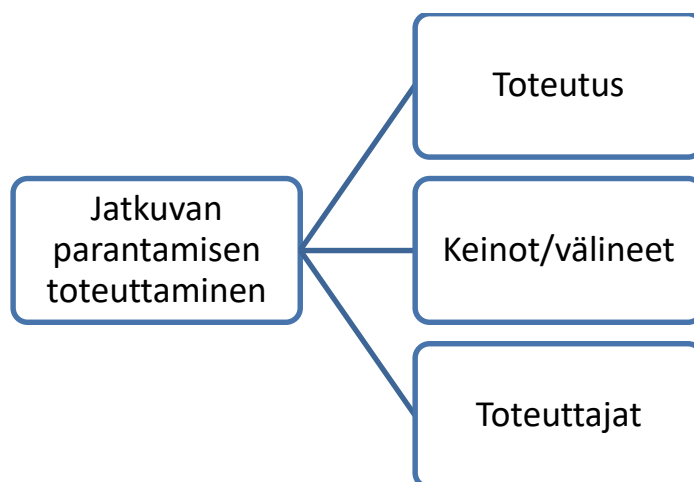
Taulukko 4. Haastateltavien ja laboratorioiden taustatietoja

Haastateltava	Laboratorion työntekijämäärä	Kokemus tiiminvetämisestä	Kaizen-aulun hankkimisesta kulunut aika vuosina	Kaizen-aululle tehtyjen ehdotusten lkm/kk
1	8	<1v	?	2
2	12	2v	1,5	1-2
3	8	11v	2	2
4	5,5	10v	?	0
5	20	<1v	1	0
6	10	2v	1-2	0
7	7	8v	ei ole	0
8	8	4v	1	0-6
9	6	16v	1	0-2
10	4	2v	2	0
11	18	13v	2	0-1
\bar{x}	10 hlö	6v	1,5v	0,9

Kaizen-ehdotuksia tehdään taululle vaihtelevasti. Parannusehdotuksia kyllä tehdään, mutta niitä ei vielä automaattisesti itse kirjoiteta ehdotuksena Kaizen-aululle vaan kerrotaan tiiminvetäjälle. Mikäli tiiminvetäjien antamat arviot ehdotusten määrästä kuukaudessa oli kahden luvun välillä, muutettiin luku näiden kahden keskiarvoksi, jotta taulukoon 4. saatiin laskettua ehdotusten keskiarvo. x

7.2 Jatkuvan parantamisen toteuttaminen

Pääluokassa jatkuvan parantamisen toteuttaminen pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: miten jatkuvaa parantamista toteutetaan perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjien näkökulmasta. Yläluokiksi muodostettiin: toteutus, keinot/välineet ja toteuttajat. Kuviossa 12. on selvennetty pääkategorian jatkuvan parantamisen toteuttaminen yläluokat, joiden tulokset käydään tässä luvussa läpi.



Kuvio 12. Jatkuvan parantamisen toteuttaminen yläluokat

Seuraavaksi on käyty läpi tuloksia pääluokasta: toteutus. Tuloksien läpikäymiseen on otettu mukaan suoria lainauksia haastatteluista, joiden perään on merkitty numerokoodilla, mistä haastattelusta lainaus on.

Toteutus

Jatkuva parantaminen näyttäytyy perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjille pieninä asioina, joilla työtä kehitetään ja vastataan haasteisiin. Muutokset ovat nopeita ja niitä tehdään kokeiluluontoisesti. Jatkovaa parantamista on tehty jo pitkään ja se on käynnissä koko ajan työn ohessa ja kun on aikaa. Jatkovaa parantamista toteuttavat lähtökohtaisesti kaikki, mutta käytännössä sen toteutus jää usein tietyille henkilöille. Tiiminvetäjä on jatkuvan parantamisen olennainen toteuttaja. Taulukossa 5. on pääluokan jatkuvan parantamisen toteuttaminen yläluokat ja alaluokat

Taulukko 5. Jatkuvan parantamisen toteuttaminen laboratorioissa

Yläluokka	Alaluokka
Toteutus	Kehittämistä
	Käynnissä koko ajan (kun on aikaa)
	Kokoukset ja yhteiset tilaisuudet
Keinot/välineet	Tilojen muokkaus
	Kaizen-taulu (parannusehdotukset)
	Jonotusraportit
Toteuttajat	Koko henkilöstö
	Tiettyt henkilöt
	Tiiminvetäjä

Jatkuva parantaminen ilmenee tiiminvetäjille perusterveydenhuollon laboratorioissa pieninä työkehittämisinä työn sujuvoittamiseksi. Kehittämisistä keskustellaan ja niitä toteutetaan nopeasti ja kokeiluina. Jatkuva parantaminen on myös haasteisiin vastaamista.

”Nytten tää viimesin muutos on varmaan ollut tää et meil on niinku henkilökuntaa entisestään viel vähennetty ni sit on niinku pakko siihen niinku vastata siihen mikä se tilanne on” (Haastattelu 9.)

Tiiminvetäjien näkökulmasta jatkuvaa parantamista on tehty jo pitkään ja sitä tapahtuu koko ajan.

”Mä oon itte henkilökohtaisesti sitä mieltä että kaiken aikaa on tehty joka puolella työpaikoissa Kaizen-juttuja ja jatkuvaa parantamista mut ehkä siitä ei oo niin puhuttu.” (Haastattelu 5.)

Jatkuvasta parantamisesta keskustellaan ja sovitaan kahvitauoilla ja kokouksissa. Sitä toteutetaan työn ohessa, kun on aikaa.

Keinot/välineet

Perusterveydenhuollon laboratorioissa on erilaisia keinoja ja välineitä, joiden avulla jatkuvaa parantamista toteutetaan. Haastattelujen tekohetkellä jatkuvaa parantamista toteutettiin muokkaamalla tiloja, Kaizen-työtaulun ja jonotusraporttien avulla. Yksi keino toteuttaa jatkuvaa parantamista perusterveydenhuollon laboratorioissa on muokata tiloja paremmiksi. Tilat saattavat olla niin työtiloja, kuin esimerkiksi asiakkaiden odotustiloja. Tilojen muokkaamista voi olla esimerkiksi huoneen järjesteleminen toisin, tai huoneen siirto toiseen huoneeseen.

”No meillä on nyt ollu lähinnä teemana tilojen muokkausta, eli et saatais niinkun parannettua työoloja.” (Haastattelu 1.)

Osa laboratorioista hyötyy Kaizen-työtauluista ja jonotusraporteista jatkuvan parantamisen välineinä. Kaizen-työtaulua käsitellään enemmän omassa alaluvussa 6.4.

”Aina ku meillä on semmonen tilanne ettei oo tarpeeksi eteenpäin menty ni mietitään, että missä voidaan parantaa ja just näillä Kaizen-työtauluilla.” (Haastattelu 2.)

Tiiminvetäjien haastatteluista nousivat esiin myös parannusehdotukset yhtenä keinona, jolla jatkuvaa parantamista toteutetaan ja viedään eteenpäin. Parannusehdotuksia tulee eri tahoilta, kuten asiakaspalautteista, tiimin sisältä ja esimiehiltä.

”Meidän johto esittää erilaisia kehittämisasioita palvelupäälliköltä tulee hyviä ideoita täs matkan varrelta mitä on tullut esille” (Haastattelu 11.)

Jonotusraportit auttavat huomaamaan parannuskohteita työtavoissa. Jonotusraporttien perusteella voi herätä kysymys, minkä takia toiset ottavat työpisteessä enemmän näytteitä, kuin itse ottaa. Sitä kautta voi saada selville esimerkiksi turhia työtapoja, jotka voi karsia pois. Jonotusraporteista voi saada selville myös epäkohtia jonotusajoissa ja lähteä purkamaan syitä niiden takana. Jonotusraportit myös auttavat tunnistamaan ruuhkaajat, joiden mukaan voidaan suunnitella taukojen ajankohdat. Tiiminvetäjä voi jonotusraporteista huomata, että vaikka työntekijöitä on hyvin ja asiakkaita ei ole paljoa, niin jonot ovat silti pitkiä. Taustalta saattaa paljastua henkilöstön asenne, että jonot ovat aina pitkiä, eikä siihen voi vaikuttaa itse.

”Ollaan me esimerkiksi siirrelty kahviaikoja ja tämmösiä, et ollaan tunnistettu millon meidän asiakkaat tulee, millon se ryysis tulee ja pyritään ennen sitä käymään” (Haastattelu 8.)

Jonotusraporteista myös nähdään, että on selvitty hankalasta tilanteesta ja niiden pohjalta käydään keskustelua jatkuvasta parantamisesta.

Toteuttajat

Tiiminvetäjät kertoivat haastatteluissa, että jatkuvaa parantamista toteuttavat perusterveydenhuollon laboratorioissa lähtökohtaisesti kaikki. Tiiminvetäjä on olennainen tekijä laboratorioiden jatkuvan parantamisen toteuttamisessa ja mahdollistamisessa. Tiiminvetäjien näkemyksen mukaan jatkuvaa parantamista toteuttavilla henkilöillä on samoja piirteitä.

Jatkuvaa parantamista suunnitellaan ja sovitaan yhdessä. Jatkuva parantaminen on lähtöisin usein henkilöstöstä, kun huomataan parannuskohteita ja tuodaan ne esiin. Henkilöstöllä saattaa myös olla omia vastuualueitaan, joita he saavat kehittää. Vastuualueena saattaa olla esimerkiksi asiakastilat, jolloin niistä vastaava henkilö miettii ja toteuttaa sen

osa-alueen jatkuvaa parantamista. Jatkuvaan parantamiseen osallistuu myös organisaation muita tasoja, kuten esimerkiksi palvelupäällikkö ja laatupäällikkö. Vaikka lähtökohteisesti jatkuvaa parantamista toteuttavat kaikki, saattaa se useasti jäädä vain tiettyjen henkilöiden tehtäväksi.

”Eli ideoita otetaan kaikilta vastaan ja yhdessä suunnitellaan, miten ne toteutetaan” (Haastattelu 1.)

Vaikka jatkuvaa parantamista suunnitellaan ja sovitaan yhdessä, on tiiminvetäjä olennainen tekijä perusterveydenhuollon laboratorioden jatkuvassa parantamisessa. Tiiminvetäjä vetää jatkuvaa parantamista laittamalla ”pyörät liikkeelle” osastonhoitajan kanssa, tai olemalla jatkuvan parantamisen toteuttaja muiden tullessa perässä. Joissain laboratorioissa jatkuva parantaminen on yksinomaan tiiminvetäjän vastuulla ja toisissa tiiminvetäjän rooli on ohjata jatkuvaa parantamista kehottamalla henkilöstöä pohtimaan ratkaisuja parannuskohteisiin ja kertomalla mitä voidaan toteuttaa.

”No se on oikeestaan niinku aika paljon mun harteilla, siis tavallaan siis tuoda viedä niit asioita” (Haastattelu 3.)

Jatkuvan parantamisen toteuttajilla on samoja piirteitä ja usein jatkuvaa parantamista toteuttavat tietyt, samat henkilöt. Haastatellut tiiminvetäjät kuvailivat heitä ahkeriksi, tunnollisiksi, motivoituneiksi ja kehittämisestä kiinnostuneiksi. Haastatteluissa mainittiin myös ammattiosaamisen vaikutus kehittämiseen. Töiden kokonaisvaltainen hallitseminen saattaa vaikuttaa siten, että ideoita tulee ja annetaan enemmän. Myös pitkällä työkokemuksella koettiin olevan vaikutusta jatkuvaan parantamiseen esimerkiksi sillä tavalla, että työmoraali on kehittynyt vastuutakantavaksi.

”Haluu kehittää omaa työtänsä tai tätä työpaikkana ja niinku pyrkii ihan siihen niin, että kaikki sujuis ja olis sujuvaa ja tehdään helpoksi niinku muille työntekijöille ja näit asioita” (Haastattelu 11.)

Eri ammattiryhmät ja niiden koulutus nousivat aineistosta esiin. Ammattiryhmistä mainittiin laboratoriohoitajat, sairaanhoitajat ja lähihoitajat, eli lähes kaikki mahdolliset, jotka perusterveydenhuollon laboratorioissa voivat työskennellä. Eräässä laboratorioissa sairaanhoitajat tekevät jatkuvaa parantamista ja toisessa laboratoriohoitajat. Pääasiassa laboratoriohoitajien ja sairaanhoitajien mainittiin tekevän jatkuvaa parantamista, mutta yleensä heti perään huomautettiin, että lähihoitajakin kyllä tekevät ehdotuksia ja heidät

otetaan jatkuvaan parantamiseen mukaan. Koulutuksella arveltiin olevan vaikutusta jatkuvan parantamisen tekemiseen.

”No meil on tänk gaad aika paljon labrahoitajii siel vielä, että kyl mä melkeen sanoisin, et kyl se labrahoitajien niinku se jotenkin vaan menee niitten niinku siellä emmä tiedä onks se jotenkin koulutuksesta kiinni, tai emmä osaa sanoo mut kyl meil niinku ehkä labrahoitajat eniten siihen osallistuu.” (Haastattelu 9.)

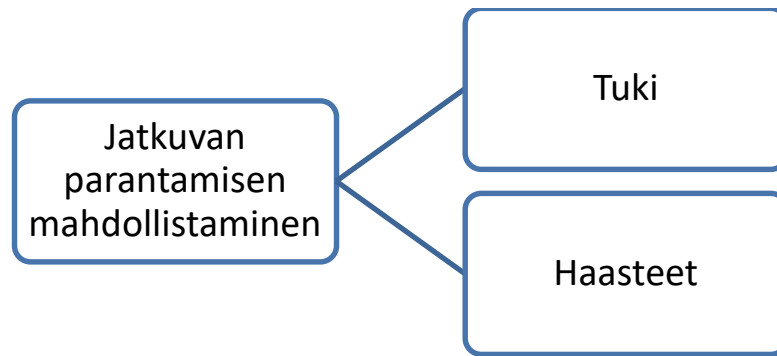
Ikäjakama vaikuttaa toisissa laboratorioissa siten, että vanhemmat työntekijät nähdään kehittäjinä ja toisissa taas vanhemmat työntekijät eivät niinkään osallistu aktiivisesti jatkuvaan parantamiseen. Vaikka vanhemman ikäluokan työntekijät eivät aktiivisesti osallistuisi jatkuvaan parantamiseen, niin heidän mainittiin silti hyväksyvän kokeilut eivätkä he vastusta kehittämisiä.

”Vaikka täälläkin ikärakenne on tavallaan niinku vanhempia, joita helposti sit syytetään siitä, et on fakkiutunut kaikkiin kaavoihin, mut ei pidä paikkansa.” (Haastattelu 5.)

”Meidän vanhemmat ihmiset ei niinkään enää jaksa mut kyllä hekin hyväksyy nää meidän kokeilut ja on ihan mukana kokeilemassa ja antaa mielipiteitä” (Haastattelu 8.)

7.3 Jatkuvan parantamisen mahdollistaminen

Pääluokassa jatkuvan parantamisen mahdollistaminen pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: miten jatkuvaa parantamista voidaan mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa tiiminvetäjien näkökulmasta. Yläluokaksi muodostettiin aineistolähtöisesti: tuki. Aineistosta nousivat haasteet esille, joten se nostettiin aineistolähtöisesti toiseksi yläluokaksi. Kuviossa 13. on selvennetty pääluokan jatkuvan parantamisen mahdollistaminen yläluokat, joiden tulokset käydään tässä luvussa läpi.



Kuvio 13. Jatkuvan parantamisen mahdollistaminen yläluokat

Tuki

Jatkovaa parantamista voidaan tukea perusterveydenhuollon laboratorioissa erilaisilla keinoilla, jotka jo joko ovat käytössä, tai joita voisi ottaa käyttöön. Jatkovaa parantamista tukee se, että muutoksia tehdään. Ylemmän johdon ja vastuuhenkilöiden tukea tarvitaan jatkuvan parantamisen edistämiseen. Tärkeää on myös hyvä ilmapiiri ja tiedon jakaminen. Jatkovaa parantamista tukee myös se, että siihen liittyvät haasteet ovat tiedossa ja ne pyritään ratkaista. Taulukossa 6. on pääluokan jatkuvan parantamisen mahdollistaminen yläluokat ja alaluokat

Taulukko 6. Jatkuvan parantamisen mahdollistaminen

Yläluokka	Alaluokka
Tuki	Muutoksien tekeminen
	Ylemmän johdon ja vastuuhenkilöiden antama tuki
	Avoin ilmapiiri
	Tiedon jakaminen
Haasteet	Aikapula
	Kaizen-tilaan liittyvät epäkohdat
	Jonotusraportteihin liittyvät epäkohdat
	Toteuttajiin liittyvät epäkohdat
	Tiiminvetäjän rooliin liittyvät epäkohdat

Jatkovaa parantamista edistää se, että tekemällä muutoksia, niiden huomataan olevan hyviä. Muutoksien tekeminen tukee jatkuvaa parantamista myös siten, että henkilöstö

tottuu siihen, että muutoksia tehdään ja niistä tulee osa arkea. Yksi haastatelluista tiiminvetäjistä oli sitä mieltä, että uudistuksia pitäisi tehdä vielä nykyistä enemmän.

”Sitten ku on koko ajan muutetaan ja muutetaan jossain välissä neki hiffaa sen, että nyt ei voi vaan jäädä siihen ja mitä enemmän parantaa, ni sitä enemmän ne lähtee mukaan siihen mun mielestä. Et pitää vaan tehdä tarpeeks paljon parannusta tarpeeks usein ni se auttaa.” (Haastattelu 2.)

Yksi jatkuvaa parantamista edistävä ja tukeva asia on kehittämisten tekeminen kokeiluina. Myös omien vastuualueiden jakaminen henkilöstön kesken voi olla avuksi.

”Meillä on aika paljon, tota ihan tiiminä silleen, että meil on niinku otettu se omaksi asiaksi, et meil on ensinnäkin jaettu eri tilat eri ihmisten vastuiksi ja he saavat sitten niinkun omalla alueellaansa, siis elikkä jos on (nimi) joka vastaa asiakastiloista niin hän saa kehittää sitä asiakastilaa niin paljon kun haluaa.” (Haastattelu 8.)

Ylemmän johdon ja vastuuhenkilöiden antama tuki nousi myös haastatteluaineistosta esiin. Heiltä kaivataan avointa suhtautumista parannusehdotuksiin. Heidän sekä asiakkaiden antama positiivinen palaute tukee jatkuvaa parantamista. Tieto siitä, että jatkuvaa parantamista varten annetaan työkaluja, ja sen osoittaminen henkilöstölle, että ylempi johto haluaa, että sitä tehdään, tukevat jatkuvaa parantamista.

”No, se ois kiva saada aina tukea mahdollisimman korkealta, elikkä jos tuolta hallinnolliselta tai tuolta ylhäältä päin jos tuetaan ni se olis niinku yks hyvä keino saada niinku tuettua sitä kaikkia niitä ideoita joita ollaan yritetty saada läpi, ni se on yks tuki että pomot osaa suhtautua siihen.” (Haastattelu 2.)

Jatkuvaa parantamista varten toivotaan lisää aikaa ja resursseja, koska niiden koetaan tukevan jatkuvan parantamisen toteuttamista. Ajan ja resurssien ohella tiiminvetäjien haastatteluista nousi esiin myös koulutuksiin ja kokouksiin pääseminen tekijöinä, jotka tukevat jatkuvaa parantamista ja joihin toivottaisiin enemmän mahdollisuuksia päästä.

”Mun mielest kaikist suurin miten sitä voitais tukea ni on se et ensinnäkin esimiehilt saisi sen tuen ja ajan siihen hommaan.” (Haastattelu 9.)

Huslabilla ei ole kehittämiselle omaa prosessilinjausta, mutta haastattelussa se mainittiin yhdeksi asiaksi, joka voisi jatkuvaa parantamista tukea. Myös henkilö, joka vastaisi jatkuvasta parantamisesta, sujuvoittaisi kehittämisiä.

”Tietty henkilö. Että jos meillä on niinku paikalliset omat kehittämisryhmät, et me täällä ruoditaan mitä lähettäis kokeilemaan ja sit me ollaan päädytty että tämä olis kokeilun arvoinen ja tästä olisi ihan niinku taloudellisestikin hyötyä, eli tässä asiassa säästyy työaikaa, mikä on ihan meilläkin on ihan hyvä tuntipalkka, niin sit pitää olla joku jolla on valtuus antaa lupa tai hylätä asia.” (Haastattelu 8.)

Jatkuvaa parantamista tukee siitä tiedottaminen, perusteleminen, ohjeistaminen ja seuranta, sekä muistuttelu. Lisäperehdytys voisi auttaa ottamaan käyttöön annettuja välineitä, joita ei käytetä esimerkiksi Kaizen-taulu. Lisää tietoa kaivataan esimerkiksi kehittämisiin sallituista budjeteista ja mistä, tai keneltä voisi erilaisia hankintoja tiedustella.

”Millä me saadaan sitä vielä enemmän tuettua tästä nykyisestä, niin ainakin meillä tässä auttais varmaan, kun me opeteltais käyttämään niitä työkaluja joita meille on annettu. Et vaikka tässä nyt jatkuvasti pientä parantamista tapahtuukin, niin niistä työkaluista on varmasti kyl hyötyä jos niitä oppii käyttämään tehokkaasti.” (Haastattelu 6.)

Tiiminvetäjien tuki jatkuvalle parantamiselle

Tiiminvetäjien antamaa ja saamaa tukea jatkuvaan parantamiseen on selvennetty seuraavassa taulukossa 7.

Taulukko 7. Tiiminvetäjien antama ja saama tuki jatkuvalle parantamiselle

Tiiminvetäjien tuki jatkuvalle parantamiselle	Annettu tuki jatkuvan parantamisen esillä pitäminen
	Annettu tuki ilmapiirin ylläpitäminen
	Annettu tuki kannustaminen
	Saatu tuki tarvittaessa
	Saatu tuki keskustelutukea
	Saatu tuki kokoukset ja koulutukset

Tiiminvetäjät tukevat jatkuvaa parantamista monin eri tavoin. Tiiminvetäjien antama tuki on muun muassa: henkilöstön aktivoiminen, muistuttelu, parannuskohteiden esille tuominen, perustelu, oma esimerkki ja kannustaminen. Tiiminvetäjät saavat esimiehiltään tukea jatkuvaan parantamiseen tarvittaessa. Tiiminvetäjien saama tuki on esimerkiksi keskustelutukea ja sitä, että pääsee kokouksiin ja koulutuksiin.

Haastatteluaineistossa toistui tiiminvetäjien näkemys siitä, että he tukevat jatkuvaa parantamista aktivoimalla henkilöstöä kysymällä mielipiteitä ja ideoita. Tiiminvetäjät eivät anna valmista vastausta, tai ratkaisua, tai omaa ideaansa asiaan, vaan kyselemällä saavat henkilöstön pohtimaan itse. Tiiminvetäjät kyselevät myös Kaizen-ehdotuksia ja muistuttavat henkilöstöä tekemään niitä.

”Mä en tee niille valmiiks. Ku joku sanoo ja valittaa, että tääkin on täällä tälleen, ni mä sanon että no nytpä ideoit sinne sitten jonkin paremman systeemin ja se on semmosta puolihuumorin heittoa ja se voi olla että siinä heitellään huumorilla piikkejä puolin ja toisin, mutta parin päivän päästä siellä on tehty parannus.” (Haastattelu 8.)

Tiiminvetäjät tukevat jatkuvaa parantamista myös tuomalla esiin parannuskohteita ja pitämällä niitä esillä. Tiiminvetäjät perustelevat henkilöstölle muutoksia, miksi jotain asiaa tehdään ja mitä hyötyä siitä on perusterveydenhuollolle, tai näytteenottotoiminnalle. Tiiminvetäjien tuki on myös sitä, että erilaisuus hyväksytään. Tiiminvetäjä tuntee koko henkilöstön ja kaikkien annetaan olla omia persooniaan.

”Tavallaan sitä semmosta pientä negatiivisuutta toki tarvitaan, jotta työyhteisö kehittyy ja menee eteenpäin. Ja pitää antaa siis kaikkien kukkien niin sanotusti kukkia ja tavallaan sitä kautta se työyhteisö kehittyy ja tulee niitä hullujakin ideoita, kehitysideoita.” (Haastattelu 3.)

Tiiminvetäjä tukee pitämällä yllä työyhteisön ilmapiiriä. Tiiminvetäjä pitää työilmapiirin avoimena, niin että virheistä voidaan tulla kertomaan, koska virheisiin ei takerruta, eikä syyllisiä etsitä. Tiiminvetäjä korostaa yhteishenkeä. Positiivisen ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen koetaan olevan tärkeä asia.

”No mä tietenkin tuen sillä tavalla, että mä yritän juuri tietenkin sitä henkeä tarkkaillakin, että se pysyisi aina myönteisenä sille asialle ja ja huomata sitten, jos jotakin sellaista on, missä mä voisin tehdä jotakin.” (Haastattelu 3.)

Aineistossa toistui oma esimerkki. Tiiminvetäjät tukevat jatkuvaa parantamista näyttämällä esimerkkiä. Aineistossa mainittiin esimerkkeinä 5S ja Lean, joiden alkuun panemiseksi on tarvittu tiiminvetäjän mallia. Tiiminvetäjät laittavat asioita alulle ja pyytävät muita jatkamaan ja tekevät paljon itse, josta muut saavat mallia. Tiiminvetäjän aloittama tekeminen ja innostus tarttuvat muihinkin. Tiiminvetäjän oma innostus asiasta auttaa häntä tukemaan sitä.

”Mun mielestä meidän porukka lähtee hirveen hyvin mukaan siihen mihin mä lähden. Että ne näkee sen silleen mun mielest usein, että jos mä oon kertonut, että tää on oikeesti hyvä juttu me ei vaan nyt tätä nähdä, tai jotain että tää tuntuu ikävältä tai muuta, mut et tehdään, kokeillaan, yritetään tätä tehdä edes ja väännetään vaikka väkisin aluks. Katotaan alkaaks se menee, tai jotain mitä ikinä, ni kai se sit siitä sit alkaa menee, ku ite esimerkillä tavallaan näyttää sen.” (Haastattelu 3.)

Tiiminvetäjien antamaan tukeen sisältyy myös positiivisen palautteen antaminen ja kannustaminen. Niiden koetaan kuuluvan myös tiiminvetäjän rooliin. Positiivista palautetta annetaan mielellään. Tiiminvetäjät kannustavat henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen rohkaisemalla tuomaan ajatuksia esille.

”Ja tsemppaan niitä koko ajan, että hei kehittäkää tätä hommaa ja antakaa hyviä ideoita ja miten voitais tää tehdä.” (Haastattelu 10.)

Kuunteleminen nousi esiin aineistosta yhtenä tiiminvetäjien keinona tukea jatkuvaa parantamista. Tiiminvetäjät kuuntelevat henkilöstön toiveita ja mielipiteitä ja ottavat ne käsitteilyyn.

”Miten mä tiiminvetäjänä tuen, ensinnäkin se on, että kun meillä on tällasta jatkuvaa perusarkea se toiminta, niin se että kuuntelee kun ne ihmiset sanoo, että nyt jossain työpisteessä joku asia on pielessä ja varsinkin sitten, kun useampi sanoo sitä samaa asiaa.” (Haastattelu 6.)

Tiiminvetäjät tukevat myös yrittämällä antaa aikaa ja valtuuttamalla. Tiiminvetäjät voivat olla mukana ideoimassa, mutta valtuuttavat jonkun henkilöstöstä tekemään asian käytännössä.

”Ja vastuuttaa, et tietyl taval, et se ei oo myös mun vastuulla aina, että se toteutetaan vaan mä voin vastuuttaa, että tää muutos nytten, ni sä hoidat tän. Et katotaan ku tulee se hetki, ni sä oot se joka irrotetaan, ni sä teet tätä hommaa.” (Haastattelu 9.)

Tiiminvetäjät saavat esimiehiltään tukea tarvittaessa ja kysyttäessä. Tiiminvetäjät kokevat, että tuki on keskustelua, sitä että on lupa tehdä työtä itsenäisesti ja sitä, että tiiminvetäjät pääsevät koulutuksiin ja kokouksiin, josta saavat vertaistukea. Aineistosta ilmeni, että välttämättä ei osattu sanoa minkälaista tukea tiiminvetäjät esimiehiltään tarvitsisivat ja arveltiin, että tukea kyllä saataisiin, jos sitä osattaisiin kysyä. Toisaalta ilmeni myös,

ettei tukea edes välttämättä kaivattu. Tukea sai paljon apulaisosastonhoitajalta ja osastonhoitajalta.

”Mä voin itse lähtee sitten enemmänkin näitä kaikkee mahollista, mitä tähän rooliin nyt liittyy, niin ei tarvitse tukeutua siis silleen osastonhoitajaan niin paljoa vaan voi lähteä enemmän tekemään, niin sitäkin vois tietty ehkä laskea et tukee tätä jatkuvaa kehittämistä.” (Haastattelu 6.)

Jatkuvaa parantamista tukee myös työyhteisön hyvä ilmapiiri. Hyvässä ilmapiirissä on toimiva vuorovaikutus ja keskustelu on avointa. Ketään ei syyllistetä. Hyvä ilmapiiri auttaa henkilöstöä tekemään parannusehdotuksia, jos kynnys niiden tekemiseen on saatu matalaksi. Kun kaikki tuntevat toisensa hyvin, nousee uskallus ryhmässä isommaksi. Keskustelu on tärkeää. Työyhteisön tuki kannustaa tekemään jatkuvaa parantamista.

”Työilmapiiri siihen vaikuttaa sillain, että on niinku semmonen et sanotaan että vaikka mitä ehdottais, ni sitä ei ainakaan niinkun, Voi olla se et ihmisille tulis semmonen, et uskaltais sanoa niitä ehdotuksiansa, niin ettei tarttis ajatella, et onks tää nyt ihan tyhmä, et onks tää ollenkaan toteuttamiskelpoinen.” (Haastattelu 5.)

Tiedon jakaminen tuli haastatteluista esiin yhtenä keinona tukea jatkuvan parantamisen edistämistä. Lähilaboratorioiden kanssa toivottaisiin enemmän keskustelua ja tilaisuuksia nähdä. Myös laboratorion sisäinen keskustelu koetaan tärkeänä ja sitä varten pitäisi pystyä järjestämään kokouksia. Toimivista ideoista eri laboratorioissa toivottaisiin kuvia yhteiselle levyasemalle, koska kaikki tiiminvetäjät eivät välttämättä ole käyneet tutustumassa muiden laboratorioiden tiloihin. Ulkopuolinen näkökulma on myös avuksi.

”Must on ihanaa sit ku sielt tulee joku ulkopuolinen joskus aina käymään. Meil on aika tiivis tää työyhteisö. Ollut pitkän aikaa samat henkilöt töissä siellä, ni tota tää ku joku heittää jotain, ni se aina aiheuttaa semmosen vähän mietinnän siellä meidän keskuudessa, että mitä me voitais siitä niinku ottaa ja tottakai kokeillaan aina uusia ideoita.” (Haastattelu 9.)

Haasteet

Aineistosta nousi esiin useita jatkuvaan parantamiseen liittyviä haasteita, vaikka niistä ei erikseen haastatteluissa kysytty. Lähes kaikkien tiiminvetäjien haastatteluista nousi esiin aikapula yhtenä isona haasteena. Myös jatkuvaan parantamiseen annetuista välineistä:

Kaizen-tilusta ja jonotusraporteista löytyi epäkohtia. Haasteita nousi esiin myös jatkuvan parantamisen toteuttajista ja tiiminvetäjän roolista.

Aikapula estää jatkuvaa parantamista. Tiiminvetäjien näkemyksen mukaan perustyö vie niin paljon aikaa, ettei muuta, esimerkiksi kehittämistyötä, juurikaan ehditä tehdä. Aikaa kehittämistyölle toivottaisiin enemmän.

”Mitalissa on kaks puolta, eli tota on tapahtunut semmosii negatiivisii muu-
toksia, et kaikkee aika paljon pitää vahtia, et työntekijät tekee ja ottaa näyt-
teitä ja käyttää sen ajan tarkasti tähän työntekemiseen. Ja tota niin työntekijöiden suoritteita seurataan erilaisilla mittareilla koko ajan ja jotta ne olis tasainen se kuormitus kaikilla, mutta sitten täs on semmonen hieno ajatus täs toisessa puolessa kolikkoa, että otetaan nopeesti jonot pois ja sitten on niinku rauhallisempaa, niin sitten voidaan ottaa sil hetkel vähän rennommin ja voitaa tehdä tätä kehitystyötä, tai istuu vaikka hetkeks keskenämme juttelemaan ja näit yhteisiä asioita, mutta kun totuus on se, että tääl ei oo semmost hiljast hetkee. Semmosta ei oikein tule, äärettömän harvoin.” (Haastattelu 11.)

Aikapula vaikuttaa luovuuteen. Tiiminvetäjät arvelivat, että kiireen takia jää luovia ideoita syntymättä. Kiire tappaa luovuuden ja jatkuva parantaminen hidastuu. Ajatukset ovat työssä ja sen suorittamisessa. Myös työntekijöiden siirtyminen päivän aikana työpaikasta toiseen nähtiin keskittymistä häiritsevänä tekijänä.

”Ja sit semmonen, mikä onkaan, semmosena vois ajatella, semmosena jatkuvan parantamisen hidasteena on justiinsa tää tämmönen, että laske-
taan, niin hirveesti kaikkia tilastollisia suoritteita että otetaan ikään kuin ne tyhjät pois ja sit sillon kun otetaan kaikki tyhjä pois, niin lähtee helposti myöskin se luovuus.” (Haastattelu 5.)

Aikapula vaikuttaa negatiivisesti jatkuvaan parantamiseen. Kiireen takia ei ehditä pitää keskusteluyhteyttä yllä. Työn tehokkuuden takia ei työn lomaan jää väliaikoja keskustelulle. Aikapula vaikuttaa myös siihen, että kehittämistyöhön ei ehditä perehtyä, joka voi suoraan vaikuttaa esimerkiksi siihen onko Kaizen-tilu otettu käyttöön. Pahimmillaan kehittämistyö joudutaan tehdä työajan ulkopuolella, johon on vaikea löytää tekijää.

”Työajan ulkopuolella ja aika harva jää sitten tekemään. Ne on ihan niinku kourallinen. Jos pitää muuttaa just esimerkiks kaappeja, tai pitäis jotain rojuja vaikka tieltä siistiä paikkoja, kun on tätä 5s:ää, toki tää on aika siisti paikka, että tääl ei nyt paljoo semmosta, mut mä sanon vaan esimerkiks tämmösen, niin tota pitäis viedä jotain rojuja vaikka tonne kellariin, ne tehdään työajan ulkopuolella.” (Haastattelu 11.)

Aikapulan ja kiireen takia saattaa jäädä osastokokouksia pitämättä, niitä perutaan, tai niitä pidetään harvemmin, kuin on suositeltu. Isommissa laboratorioissa on haasteita saada koko henkilöstöä kokoukseen, tai keskustelutilaisuuteen samaan aikaan. Siitä johdun on haastavaa saada kerrottua uusista asioista ja osalta on saattanut mennä joku pieni asia, tai kehittäminen ohi monta kertaa. Koulutuksiin haluttaisiin päästä enemmän, mutta niiden kariutumisen syyksi mainittiin taloudelliset seikat. Se ettei koulutuksiin päästä vaikuttaa negatiivisesti jatkuvaan parantamiseen.

”Siel on erittäin semmosii osa-alueita mihin halutaan koulutuksiin, mut se kaatuu siihen, että ei oo varaa, eli sit meilt ei pääsekään sinne kukaan, et sen takii niin se jatkuva kehitys siltä puolelta tyssää helposti sitten. (Haastattelu 1.)

Toimintatapojen nopea muuttuminen vaikuttaa kokemukseen työrauhasta.

”Niin ei mitään muuta muuten, mutta sehän on hyvä asia, että parannetaan toimintatapoja, mutta se että pitäis olla aina pikkusen sitä semmosta rauhaakin ettei koko aika asiat muuttuis.” (Haastattelu 4.)

Kaizen-aulun käytöstä ilmeni epäkohtia. Aikapula vaikuttaa myös Kaizen-aulun käyttöön. Osa tiiminvetäjistä kertoi, että Kaizen-aulua ei ole aikaa käyttää. Kiireen takia Kaizen-ehdotuksia jää kirjoittamatta ja toisten laboratorioiden tekemiä ehdotuksia jää luke-matta. Aikapulan ja resurssien takia ei välttämättä ehditä alkaa selvittää annetun Kaizen-ehdotuksen toteuttamista.

”On mulle toisaalta myös joskus joku työntekijä tullut sanomaan, että hänellä muuten on pari ideaa jotka hän meinaa jossain vaihees kirjoittaa sinne Kaizeniin, mut koskaan ei tunnu olevan aikaa.” (Haastattelu 6.)

Kaizen-aulusta ei ole riittävästi tietoa. Aulun käyttö sinänsä koettiin yksinkertaisena, mutta jatkoprosesseista ei tiedetä tarpeeksi. Haastatteluista kävi ilmi, että laboratorioissa ei tiedetä, minkälaisia kaikkia ehdotuksia aululle voi laittaa. Kuinka pieniä, tai suuria ne voivat olla. Tietoa puuttui myös siitä, kenelle Kaizen-ehdotuksia voi osoittaa ja keneltä voisi kysyä mistä erilaisia tavaroita ja asioita saisi ja millä budjetilla. Kaizen-ehdotukset tallennetaan yhteiselle levyasemalle, mutta niiden jatkokäsittelystä ei tiiminvetäjillä ollut tietoa. Tiiminvetäjillä ei ollut tietoa, mitä ehdotukselle sen jälkeen tapahtuu, kun ne ovat tallennettu levyasemalle ja seuraako niitä kukaan.

"Nyt se Kaizen-taulu menee johonkin, niin se on ikään kuin kasvoton paikka mihin se menee. Sä et tiedä yhtään, että kuka sitä käsittelee ja miten se käsitellään ja mitä sille tapahtuu." (Haastattelu 10.)

Kaizen-taulua pidettiin hitaana prosessina, joka on vaikuttanut siihen, että osa ei käytä sitä. Hyvän idean kohdalla mietitään, laitetaanko sitä taululle ollenkaan käsittelyn venymisen pelossa. Joskus kun päätöksen saamisessa on kestänyt, on jo ehditty unohtaa koko asia.

"Se on melkeen paljon kätevämpi vaan porukan kanssa pähkiällä, että hei meil on tällainen tilanne, että voidaaks me kokeilla näin ja seuraavas kokouksessa sitten vaan käsitellä ja se on siinä. Se on paljon nopeempi prosessi ku se, että tauluun, seinään odottamaan et joku käsittelee sitä ja sit joku hyväksyy sen ja sitten vasta aletaan käsittelee sitä." (Haastattelu 2.)

Osa tiiminvetäjistä ei ollut laittanut Kaizen-taulua seinälle, koska se on niin iso ja vie paljon tilaa. Korvaavana ratkaisuna on lokerikko Kaizen-taulun tilalla. Yhdessä laboratoriossa ei ollut mitään korvaavaa ratkaisua eikä Kaizen-taulua seinällä. Kaizen-taulun iso koko koettiin haasteena.

"Mä en oo lähtenyt enää näihin meidän tiloihin, ku tääl on kuitenkin seinätila ihan loppu. Meil ei oo ees tilaa laittaa Kaizen-taulua mihinkään. Se on aika iso." (Haastattelu 7.)

Kaizen-taulun käyttöön liittyen nousi muitakin epäkohtia aineistosta esiin. Kynnys Kaizen-ehdotuksen tekemiseen on tiimivetäjien haastattelujen perusteella vielä liian iso. Ehdotuksen kirjoittaminen koetaan liian virallisena, eikä uskallus kirjoittaa ehdotusta ole itsestäänselvyys. Välillä Kaizen-taulu on koettu liian byrokraattisena, esimerkiksi silloin, kun on tullut paljon ohjeistusta, miten sitä käytetään, kirjataan ja kuinka monta ehdotusta pitäisi tehdä. Byrokraattisten askelten lisääminen voi aiheuttaa tunteen siitä, että kehittäminen on teennäistä ja toimia siten kehittämistä vastaan. Jos kehittäminen tuntuu liian teennäiseltä, niin se laskee motivaatiota eikä tue, tai kannusta tekemään jatkuvaa parantamista.

"Must se Kaizen-taulu on vähän niinku välillä mun mielestä käyny niinku vähän rajallakin, että onko se kääntynyt vähän niinku itseään vastaan niinku ajatuksena." (Haastattelu 3.)

Haasteita Kaizen-tauluun liittyen ilmeni vielä seuraavista asioista: pienessä laboratoriossa, jossa henkilökuntaa on 4-5 ei tunnu mielekkäältä käyttää Kaizen-taulua ja Kaizen-taulua ei välttämättä pidetä hyvänä välineenä ollenkaan. Yhteisestä levyasemasta löytyi

myös epäkohtia. Asiat on kerrottu siellä niin ”ympäripyöreästi”, että jos ei ole käynyt paikan päällä kyseisessä laboratoriossa, niin ei osaa hahmottaa mistä on kyse. Osa tiiminvetäjistä ei tallenna Kaizen-ehdotuksia levyasemalle ja osa ei ole käynyt siellä lukemassa muiden tekemiä ehdotuksia. Osa tiiminvetäjistä on käynyt lukemassa toisten laboratorioden ehdotuksia, mutta ei ole saanut niistä apua, koska ehdotukset ovat olleet, niin laboratoriokohtaisia.

”Sielt pystyy niinku bongaa niit tietoi, mut ne on aika ympäripyöreesti silleen kerrottu, että ku sä et oo paikalla käyny ni sä et tiedä milt se näyttää.” (Haastattelu 1.)

Myös jonotusraporteista nousi esiin paljon epäkohtia. Ne aiheuttavat monenlaisia negatiivisia tunteita. Jonotusraportit koetaan painostuksena, niiden julkaiseminen koetaan epäoikeudenmukaisena, ne ahdistavat ja aiheuttavat vihaisia tunteita eikä niitä haluta nähdä.

”Ei meillä kyllä tuijoteta sitä jonoraporttia. Sen mukaan se ei inspiroi päätäkääkään suomeks, et se nyt tuli sitten jo nauhotettuu, koska siit ei oikeesti tuu välillä kiireen keskellä ku vihaseks, et esitetään niinku noita tilastoja mikä pitää olla alle ja yli tai näin ja näin ja noin, mutku jos kaikki tekee parhaansa, ni se on mikä se on. Mut ku kaikki tietää, että me tehdään täs nyt parhaamme, ni ei me voida enää enempää.” (Haastattelu 7.)

Jonotusraporteista eivät näy syyt pitkien taukojen takana. Pitkä väliaika voi johtua esimerkiksi hankalasta, tai muuten aikaa vievästä näytteenotosta. Tauot jonotusraporteissa aiheuttavat ajatuksia siitä, että ne katsotaan sellaiseksi ajaksi, jolloin ei ole tehty mitään. Jonotusraportit voivat aiheuttaa myös ikävää keskustelua siitä, kuinka jonkun toisen on mahdollista ottaa enemmän näytteitä, kuin mitä itsellä on.

”Mutta voi se sit toimii välillä ikävästi, kun esimerkiks huomaa, että meillä on vaikka joku keikkalainen, niin ni joo joku vaikka tullut ja se on vetänyt no tyyliin no vaikka 110 Ja sitten sä oot ite vetänyt sinä päivänä 70. Niin ni sit niinku tulee sitä keskusteluu, että et miten tää on mahollist et joku pystyy tämmöseen. Mä en ikinä pysty, et mul on tää 70 tää on ihan maksimi raja ja mitä siin pitää tehdä ja ja tota et tämmöst keskusteluu.” (Haastattelu 3.)

Haastatteluissa toistui näkemys, että jonotusraporteista ei koeta olevan hyötyä jatkuvaan parantamiseen. Jonotusraportteja saatetaan katsoa ja todeta, että on ollut vähän työntekijöitä ja paljon asiakkaita.

”No aika minimaalinen sinänsä koska, niin emmä ainakaan oo törmännyt ketään joka niinku niiden raporttien perusteella haluais niinku parantaa.” (Haastattelu 2.)

Jatkuvan parantamisen toteuttajista nousi esiin haastatteluaineistosta epäkohtia, jotka ovat jatkuvalla parantamiselle haasteita. Tiiminvetäjien haastatteluista nousi esiin, että henkilöstö ei tee Kaizen-ehdotuksia vielä oma-aloitteisesti. Kehittämisehdotuksia kyllä annetaan, mutta niitä ei laiteta itse Kaizen-taululle, ei vaikka tiiminvetäjä niin kehottaisikin tekemään.

”Vaikka mä sanoisinkin, että kirjoititko sen sinne, tai laitappa se sinne, niin ni emmää, laita sää.” (Haastattelu 11.)

Resurssipula mainittiin asiana, joka estää jatkuvaa parantamista. Se liittyy jatkuvan parantamisen tekijöihin, mutta siihen ei henkilöstö voi itse vaikuttaa. Osalla henkilöstöä on haastattelujen perusteella matala motivaatio toteuttaa jatkuvaa parantamista käytännössä. Kehittämisiä toteuttavan henkilön pitäisi olla ponteva, joka puhuisi voimakkaasti kehittämisen puolesta. Haastatteluissa toistui se tiiminvetäjien näkemys, että kaikki eivät ole kehittämisorientoituneita. Henkilöt jotka eivät ole kehittämisorientoituneita hyväksyvät kuitenkin yleensä kehittämiset, he eivät vain itse tee ehdotuksia, vaan keskittyvät perustyöhön.

”Kaikki ei tietenkään oo automaattisesti kehittämisorientoituneita, et heille riittää se, että okei mä tilaan nää potilasohjeet ja se riittää mulle.” (Haastattelu 8.)

Henkilöstön suhtautuminen jatkuvaan parantamiseen on tiiminvetäjien näkemysten mukaan vaihtelevaa. Tämä voidaan lukea myös jatkuvan parantamisen haasteisiin. Toisaalta jatkuvaan parantamiseen suhtaudutaan yleensä positiivisesti ja ihan hyvin, ainakin kun asioihin saadaan perusteluja ja niitä on hieman pohdittu. Kun henkilöstö on hiljaa, niin se tulkitaan myönteiseksi ajatteluksi, koska negatiivisista asioista sanotaan herkemmin. Jatkovaa parantamista pidetään luonnollisena toimintamallina, joka toisaalta aiheuttaa sen, ettei sitä tarvitsisi korostaa. Pienestä asiasta ei tarvitsisi tehdä suurta ja nostaa jalustalle. Esimerkiksi uusiin nimiin suhtaudutaan varauksella, kuten Kaizen-taulu.

”Ja sitten toisaalta myös samalla tavalla on se, että ainahan me ollaan toimittu noin mutta nyt tätä kutsutaan tällaisella hienolla nimellä, niin näihin tällaisiin uusiin projekteihin ja nimiin suhtaudutaan aina tietyllä varauksella” (Haastattelu 6.)

Henkilöstö on tottumassa jatkuvaan parantamiseen, mutta suhtautuminen riippuu asiasta.

"Mut enemmän mä väittäisin, et kyl se niinku pikkuhiljaa siihen suuntaan on menossa et tääl ymmärretään, et tääl on vaan pakko tehdä niitä muutoksia." (Haastattelu 9.)

Jatkuvaan parantamiseen suhtaudutaan myös negatiivisesti. Muutosvastarinta oli aluksi suurempaa. Muutoksia ei haluta tehdä koko ajan, tai välttämättä ollenkaan. Haastattelujen tekohetkellä muutosvastarintaa oli edelleen havaittavissa tiiminvetäjien arvion mukaan. Asioita haluttaisiin tehdä vanhaan tuttuun ja turvalliseen tapaan eikä haluttaisi koko ajan olla tekemässä muutoksia. Muutosvastarintaa aiheuttavat myös ylhäältä, eli esimiehiltä annetut ehdotukset. Annetut uudet välineet jatkuvaan parantamiseen saattavat aiheuttaa mietteitä, että ne aiheuttavat perustyn ohelle lisätyötä.

"Jotenkin ku se heitetään näin sylkästään tohon eteen ja sitten, ku se annetaan ymmärtää tälleen, et joka päivä voit tehdä tätä, ni mä väitän et tällä hetkel huslabin perusterveydenhuollon ihmiset on niin kypsiä tähän, et ollaan pienel miehityksel, et ne ajattelee et no sit sä otat meist viel tonki irti. (Haastattelu 9.)

Tiiminvetäjien mukaan jatkuva parantaminen myös uuvuttaa henkilöstöä. Uuvuttavaa on uusien ohjeiden noudattaminen, joita tulee paljon ja ajatus siitä, että kiireen keskellä täytyy vielä parantaa.

"No se on vähän uuvuttava ajatus varsinkin, jos on niukka henkilökunta ja kiire, niin se sana jatkuva parantaminen, kylhän se nyt vähän niinku on uuvuttava ajatus. Kuten sanottu niin sitä vaan tekee tätä työtä. Ei sitä ei se nyt niin kauheesti varmaan tota positiivinen ajatus, et sit vielä joku tulee sanomaan et sit pitäis vielä parantaa." (Haastattelu 7.)

Aikapula nousi esiin myös tiiminvetäjän roolista. Tiiminvetäjillä ei ole riittävästi aikaa työlensä. Ei ole aikaa esimerkiksi koota asioita kokouksiin viikoittain, eikä tehdä tiiminvetäjille kuuluvia töitä, koska aika menee rutiinityöhön, eli näytteenottoon. Koetaan että asioita voitaisiin tehdä enemmän ja paremmin, mutta siihen ei ole aikaa. Osa tiiminvetäjistä tekee työnsä ylitöinä. Tiiminvetäjillä on tunne riittämättömyydestä.

"Aina ois hyvä saada lisää aikaa. Aika paljon meillä on jo paljon semmosta ns. hallinnollista työtä, mihin ei sit meinata antaa aikaa. Et me ollaan tosi paljon näytteenotossa kuitenkin itekin ja tuurataan niitä jotka lähtee lyhenyksille. (Haastattelu 8.)

Osa tiiminvetäjistä koki saavansa vain vähän tukea esimiehiltä jatkuvaan parantamiseen. Toisaalta ei osattu sanoa minkälaista tuen pitäisi olla eikä vähäistä tukea koettu ongelmana. Tiiminvetäjät ymmärsivät, etteivät esimiehetkään ehdi panostaa jatkuvaan

parantamiseen niin paljoa. Osa tiiminvetäjistä koki, että heitä voitaisiin tukea enemmänkin ja esimiesten tuki saisi olla avoimempaa.

”Esimiesten tuki musta heille mä voisin heittää sen pallon kyl siinä mielessä, et vähän avoimempaa saisi olla, että sieltäkin sais tulla sitä, että se tyrmäys ei oo se ensimmäinen vaan et hullun rohkeetakin ehkä uskaltais kokeilla, jos ei se niinku tavallaan toimintaa kaada.” (Haastattelu 3.)

Yksi jatkuvan parantamisen haasteista on se, että tiiminvetäjiä ei motivoida riittävästi, tai oikein tekemään jatkuvaa parantamista. Tiiminvetäjiä voisi motivoida esimiestasolta paremmin mainostamalla ja markkinoimalla käskemisen sijaan. Jos tiiminvetäjä olisi motivoitunut ja innostunut, niin se edistäisi jatkuvaa parantamista. Tiiminvetäjiä voitaisiin motivoida kertomalla asioista enemmän ja paremmin. Esimerkiksi koulutuksien kautta voisi tiiminvetäjät havaita, että asia on hyvä ja sitä kannattaa lähteä kokeilemaan. Tiiminvetäjät tukevat eri lailla asiaa, jonka kokevat hyväksi. Koska tiiminvetäjä on työyhteisössä sisällä, niin hän on olennainen henkilö, kun jokin asia halutaan viedä työyhteisöön. Arveltiin, että jos tiiminvetäjää ei saada motivoitua, niin välttämättä ei tapahdu yhtään mitään.

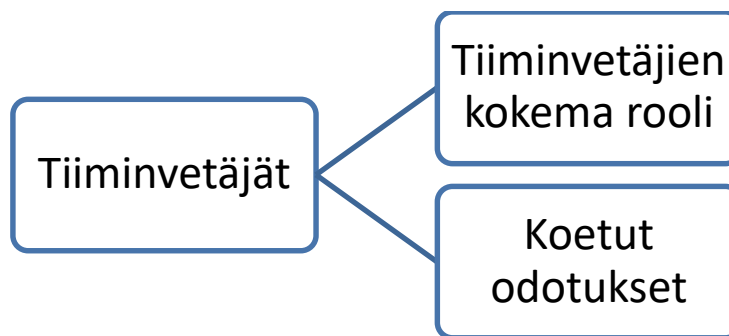
”Kyl mä nään, että se on tosi tärkeet se, että tiiminvetäjät on saanut vaikka koulutusta ja et ne niille niinku tavallaan siinä koulutuksessa on tullut esille, että tää on oikeesti hyvä juttu ja tähän kannattaa lähteä mukaan ja tätä kannattaa kokeilla. Ja jollon se niinku mun mielestä sit sinne työyhteisöönki tippuu paremmin ja siitä tulee niin sanotusti just sitä yhteistyötä.” (Haastattelu 3.)

Tiiminvetäjien saama perehdytys Kaizen-tauluun olisi voinut olla parempi. Osa tiiminvetäjistä koki, että perehdytys oli vähäinen ja tiiminvetäjiä olisi pitänyt motivoida enemmän siihen.

”Et ois sit silloin otettu ihan oma koulutus tälle kaizenille ja kaikki tiiminvetäjät sinne ja se ois ollu joku ihan koulutettu tää homma ja kerrottu, et miten hyvä juttu tää on ja nyt lähette vaan tekee ja ihan revitty se kaavakekin auki, että mitä näihin laitetaan ja miten tätä tehdään ja jotain semmosta tsemppaamista siihen vielä.” (Haastattelu 3.)

7.4 Tiiminvetäjät

Pääluokassa tiiminvetäjät pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: minkälaiseksi tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa. Yläluokiksi muodostettiin aineistolähtöisesti: rooli ja koetut odotukset. Kuviossa 14. on selvennetty pääluokan tiiminvetäjät yläluokat, joiden tulokset käydään tässä luvussa läpi.



Kuvio 14. Tiiminvetäjät yläluokat

Seuraavaksi on käyty läpi tuloksia tiiminvetäjän roolista jatkuvan parantamisen mahdollistajana. Sen jälkeen käydään läpi tulokset koetuista odotuksista.

Rooli

Tiiminvetäjät kokivat, että heidän rooliinsa kuuluu jatkuva parantaminen, he ovat sen mahdollistajia. Tiiminvetäjät kokivat rooliinsa jatkuvan parantamisen mahdollistajina kuuluvan myös kokonaisuuden hahmottaminen ja sen ohjaaminen. Tiiminvetäjien rooliin vaikuttaa heidän persoonallisuutensa. Taulukossa 8. on pääluokan tiiminvetäjät yläluokat ja alaluokat.

Taulukko 8. Tiiminvetäjät

Yläluokka	Alaluokka
Rooli	Jatkuvan parantamisen mahdollistaja
	Kokonaisuuden hahmottaja ja ohjaaja
	Tietynlainen persoonallisuus
Koetut odotukset	Kokonaisuuden hallitseminen
	Tasapuolisuus
	Asiantuntijuus
	Tuen antaminen

Haastatteluista nousi esiin, että tiiminvetäjät kokevat olevansa jatkuvan parantamisen mahdollistajia monella eri tavalla. Jatkuva parantaminen etenee tiiminvetäjän kautta. Tiiminvetäjillä on yhteydet esimiehiin, kuten muullakin henkilöstöllä, mutta he vievät asioita eteenpäin. Tiiminvetäjää tarvitaan toteutuksen alkuun panemiseksi. Tiiminvetäjän rooliin koetaan kuuluvan jatkuva parantaminen.

”Se on varmaan itseasiassa se ainut tie, mitä kautta se etenee täällä. Kyl se tiiminvetäjän kautta niit asioita viedään eteenpäin.” (Haastattelu 1.)

Tiiminvetäjät mahdollistavat jatkuvaa parantamista myös tukemalla suunnitelmia. Tiiminvetäjien tukea tarvitaan Kaizen-ehdotuksen suunnittelemiseen ja keskustelu hyvistä ideista käydään tiiminvetäjän kautta. Tiiminvetäjä on olennainen tekijä jatkuvassa parantamisessa ja voi toteuttaa sitä myös itsenäisesti.

”Tiiminvetäjä on tehokas tällainen yksittäinen parantajahenkilö näihin prosesseihin, koska pystyy ihan oma-aloitteisesti lähteä tekemään näit muutoksia. Hyvin äkkiä saa tehtyä asioita.” (Haastattelu 6.)

Tiiminvetäjät mahdollistavat jatkuvaa parantamista myös kannustamalla ja innostamalla siihen. Tiiminvetäjät kannustavat henkilöstöä kirjoittamaan Kaizen-ehdotuksia, tekemään työtä reippaammin ja kehittämään sitä. Tiiminvetäjän rooli korostuu muiden osallistamisessa. Tiiminvetäjät osallistavat henkilöstöä tekemään työtä nykyaikaisella tavalla. Osallistamisessa auttaa se, että tiiminvetäjä tuntee henkilöstön hyvin ja tietää miten kohdata erilaiset persoonat. Tavoitteena on saada kaikki mukaan tekemiseen.

”Et sä saat sen porukan mukaan ja saat sen tekemään näit nykyaikasioit juttuja, eikä sinne oo jämähdetty sinne viis vuotta sitten menneeseen, niin siinä tiiminvetäjän rooli korostuu.” (Haastattelu 3.)

Tiiminvetäjät kokivat rooliinsa kuuluvan hyvän ilmapiirin luomisen. Se on tärkeää. Tiiminvetäjän täytyy toimia yhdessä tiimin kanssa, sen jäsenenä. Tiiminvetäjä on sekä työyhteisön jäsen, että valmentaja.

”Joo mun mielestä se on, että jos onnistuu luomaan ja kehittämään semmosen myönteisen ilmapiirin, myönteisen hengen, ni mun mielestä tiiminvetäjä on aika avainasemassa semmosessa.” (Haastattelu 3.)

Tiiminvetäjät kokevat roolinsa olevan iso ja tärkeä jatkuvassa parantamisessa.

”Et tosi iso rooli tiiminvetäjällä parantamisen kannalta.” (Haastattelu 2.)

Tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvassa parantamisessa sisältävän kokonaisuuden hahmottamista ja ohjaamista. Tiiminvetäjän työ on vastuullinen ja tiiminvetäjän rooli on

tärkeä työn sujuvuuden kannalta. Tiiminvetäjällä on asiantuntemus työpisteen toimintatavoista ja säännöistä. Tiiminvetäjä on läsnä työyhteisössä ja tietää kuka tekee mitäkin. Tiiminvetäjät seuraavat kokonaisuutta, jotta havaitsevat parannuskohteita ja esimerkiksi huomaavat, jos jonot eivät vedä, vaikka puitteet ovat kunnossa.

”Jonkun täytyy olla se, joka kattoo sitä kokonaisuutta, tuntee ne tota parametrit, minkä puitteissa me voidaan asioita ruveta muuttamaan, kaikki mahdolliset säännöt mitä meil on oltava.” (Haastattelu 6.)

Tiiminvetäjät ohjaavat kokonaisuutta pitämällä sen kontrollissa. Aineistosta nousi esiin myös ilmaus ”ottaa homma hanksaan”, muutoksien yhteydessä.

”Tiiminvetäjä on tossa niinku tällanen ohjaajahenkilö mun mielestä, että työntekijät kyl varmasti osaa hyvinkin pitkälle niinku ite todeta, et nyt tässä paikassa joku ei toimi ja nyt me tehdään tälle asialle jotain, mutta koska tässäkin on monta niinkun kokkia olis pistämässä lusikkaansa tähän soppaan, niin täytyy tietysti olla joku joka pitää sen homman kontrollissa.” (Haastattelu 6.)

Siihen miten jatkuvaa parantamista toteutetaan laboratorioissa, vaikuttaa tiiminvetäjän persoonallisuus. Persoonallisuus vaikuttaa myös pärjäämiseen tiiminvetäjänä. Piirteitä, joita aineistosta nousi esiin, olivat: keskusteleva, luottaa työkavereihin, osaa jakaa vastuuta, tukea antava, itseohjautuva ja kokonaisuuksia hallitseva. Tiiminvetäjän täytyy myös osata lähteä asioihin mukaan.

”Jos on semmonen, joka ei ite lähe niinku mihinkään, niin ni ei kyllä pärjää tiiminvetäjänä.” (Haastattelu 3.)

Koetut odotukset

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että tiimivetoajat kokevat heiltä odotettavan kokonaisuuden hallitsemista, tasapuolisuutta, asiantuntijuutta ja tuen antamista.

Tiiminvetäjät kokivat, että heiltä odotetaan kokonaisuuden hallitsemista. Tiiminvetäjän täytyy ymmärtää kokonaiskuva ja olla tietoinen, mitä itse tekee ja mitä muut tekevät tietynä hetkenä. Tiiminvetäjältä odotetaan näkemystä asioista. Tiiminvetäjät kokivat myös, että heiltä odotetaan rakenteen ylläpitämistä, päättämällä kuka tekee esimerkiksi poikkeustilanteissa mitäkin ja seuraamalla, että yhdessä sovituista pelisäännöistä pidetään

kiinni. Odotuksena on myös uudistuksien tekeminen. Odotukset tiiminvetäjiä kohtaan ovat isoja.

"No kylhän ne odottaa tietysti, että mä teen kaiken. Kun mä tuun lomalta, niin täällä on aika paljon asioita tekemättä, jotka kaikkien pitäis tehdä.. Joo ja kyl ne tietysti luottaa minuun, mutta kyllä odotukset ovat isot." (Haastattelu 10.)

Koettuihin odotuksiin kuului myös tasapuolisuus. Tiiminvetäjät kokivat, että heidän odotetaan tekevän tasapuolisia työpistesijoitteluja, ja että lomat ovat tasapuoliset. Odotuksena oli myös yhteishengen ja yhteistyön luomista ja niiden ylläpitämistä.

"Tasapuolisuutta ihmisiä kohtaan." (Haastattelu 8.)

Tiiminvetäjät kokivat, että heiltä odotetaan asiantuntijuutta. Tiiminvetäjillä odotetaan olevan paljon tietoa. Henkilöstö kyselee tiiminvetäjiltä paljon ohjeita ja tukeutuu heihin teorialiedossa. Tiiminvetäjien odotetaan kertovan ratkaisut eri tilanteisiin. Tiiminvetäjien kokemuksena on myös, että heidän odotetaan selvittävän, miten toimitaan ja kysyvän ohjeistusta asiantuntijoilta.

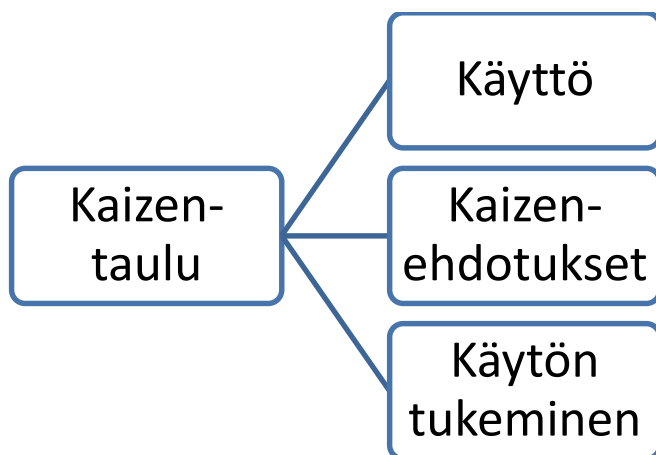
"Ja sitten että mä oon tämmönen kävelevä tietopankki, et mä tiedän kaiken. Et ne tulee hihast vetää. Se on niinku mun käsitys siitä." (Haastattelu 9.)

Tiiminvetäjät kokivat, että heidän odotetaan antavan tukea henkilöstölle työn tekemiseen. Tukemisen odotetaan sisältävän sitä, että tiiminvetäjä on läsnä ja häneltä voi kysyä ja asioista on helppo puhua. Tiiminvetäjät kokivat, että heidän odotetaan myös kuuntelevan ja toimivan tiimin puolesta puhujina, pitävän tiimin puolia. Jotta asioita saa vietyä läpi, täytyy olla toimielias ja määrätietoinen ja niitä piirteitä tiiminvetäjiltä myös odotetaan. Tiiminvetäjiltä toivottiin myös aikaa seurusteluun ja perehdyttämiseen tiiminvetäjien kokemusten mukaan.

"Mitäs muuta.. ja kuuntelemista, sitäkin koska ihminen ei tule tosta ovesta sisään kynnyksen yli pelkkänä fysiikkana, vaan kyl se psykologia vaan ikävä kyllä tulee mukaan ja joskus on kiva, kun on jollekin, joka kuuntelee ja tietää vähän perheestä tai jostain." (Haastattelu 3.)

7.5 Kaizen-taulu

Pääluokassa Kaizen-taulu pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: miten Kaizen-taulua hyödynnetään jatkuvan parantamisen välineenä ja miten sen käyttöä voidaan tukea? Yläluokiksi muodostettiin aineistolähtöisesti: käyttö, Kaizen-ehdotukset, käytön tukeminen. Kuviossa 15. on selvennetty pääluokan Kaizen-taulu yläluokat, joiden tulokset käydään tässä luvussa läpi.



Kuvio 15. Kaizen-taulu yläluokat

Seuraavaksi on käyty läpi tuloksia Kaizen-taulun käytöstä ja sen jälkeen järjestyksessä Kaizen-ehdotukset ja käytön tukeminen.

Käyttö

Kaizen-taulua ei käytetty kaikissa laboratorioissa haastattelujen tekohetkellä, joihin se oli hankittu. Kaizen-tauluna oli käytössä myös lokerikko ja pieni seinätaulu. Joissain laboratorioissa Kaizen-taulua pidetään toimivana. Kaizen-ehdotuksia tehdään ja niiden etenemisen näkee taululta. Kaizen-taulun vaikutus työilmapiiriin oli vaihtelevaa. Taulukossa 9. on pääluokan Kaizen-taulu yläluokat ja alaluokat

Taulukko 9. Kaizen-taulu

Yläluokka	Alaluokka
Käyttö	Kaizen-taulua ei käytetä
	Kaizen-taulu on käytössä toimiva
Kaizen-ehdotukset	Ehdotusten tekijät
	Ehdotusten antaminen
	Ehdotusten käsittely
	Ehdotusten määrä
Käytön tukeminen	Käyttöä tukee tiiminvetäjän antama tuki
	Käyttöä tukee avoin ilmapiiri
	Käyttöä tukee Kaizen-työryhmät
	Käyttöä voisi tukea lisäperehdytys
	Käyttöä voisi tukea visuaalinen prosessikuvaus
	Käyttöä voisi tukea kaikkien ehdotusten tallentaminen yhteiselle levyasemalle
	Käyttöä voisi tukea ajan antaminen

Kaikissa perusterveydenhuollon laboratorioissa ei käytetä Kaizen-taulua, vaikka sellainen olisi laboratorion seinällä. Joihinkin on tehty yksi, tai kaksi aloitetta koko sinä aikana, kun taulu on ollut. Kehittämistä tehdään ja kehittämisehdotuksia annetaan kuitenkin muilla tavoin. Arveltiin, että jos Kaizen-taulu olisi käytössä, niin siitä kuitenkin olisi apua jatkuvaan parantamiseen.

”Meillähän on Kaizen-taulu tuolla ilmoitustaululla, et jokainen saa tehdä niitä parannusehdotuksia mutta ei niitä tule.” (Haastattelu 10.)

Osassa laboratorioissa, joissa taulu on käytössä, sitä pidetään toimivana ja yksinkertaisena käyttää. Osassa laboratorioista siitä koetaan olevan hyötyä jatkuvaan parantamiseen. Kaizen-tauluna saattaa olla lokerikko seinällä, tai Kaizen-taulu on pienikokoinen. Kaizen-ehdotuksia tehdään ja taulusta näkee ehdotuksen etenemisen.

”Ja sitten nää ihmiset kans näkee ett onks, meilläkin on siel nyt useempi tällä hetkellä, ni näkee et onks sitä asiaa viety eteenpäin, onks sille tehty mitään.” (Haastattelu 1.)

Tiiminvetäjät arvioivat Kaizen-aulun vaikuttavan työilmapiiriin vaihtelevasti. Eniten arvioitiin, että sillä ei ole mitään vaikutusta työilmapiiriin. Osa ei osannut arvioida asiaa ja muutaman mielestä Kaizen-aulun vaikutus työilmapiiriin on positiivinen.

”Joo siis vaikuttaa hyvin. Se on tuonu, ku sielt on tullu niit hyvii ideoita, jotka me ollaan yhdessä tehty.” (Haastattelu 3.)

Kaizen-ehdotukset

Kaizen-ehdotuksia tekevillä henkilöillä on joitain samoja piirteitä. Kaizen-ehdotuksia annetaan enemmän muuten, kuin suoraan taululle laittamalla. Yleensä kehittämisehdotukset annetaan tiiminvetäjälle. Ehdotusten määrä vaihtelee. Kaizen-aululle tulleet ehdotukset hyväksytään esimiesten, tai tiiminvetäjän toimesta ja ne käsitellään kokouksissa, tai puhumalla. Kaizen-ehdotuksia tallennetaan yhteiselle levyasemalle.

Tiiminvetäjien haastatteluaineistosta nousi esiin, että Kaizen-ehdotusten tekijät ovat oma-aloitteisia ja idearikkaita. Jotkut henkilöt tekevät ehdotuksia useammin, kuin toiset. Yleensä jos on aktiivinen muissakin asioissa, niin on aktiivinen myös tekemään Kaizen-ehdotuksia. Myös se, että on kehittämisestä kiinnostunut, vaikuttaa ehdotusten tekemiseen. Arveltiin, että nuoret henkilöt olisivat innovatiivisempia ja, että Kaizen-ehdotusten tekeminen olisi ikäkysymys. Kaizen-ehdotuksia tehdään myös Kaizen-työryhmässä.

”Nyt ku me vastuuhoitajat nähään siel, ni must se on niinku ollut semmonen, me ollaan voitu keskustella, et hei meil on tämmönen ongelma. Sit ku me ruvetaan pohtii sitä, ni hei kirjojetaas täst semmonen Kaizen-ehdotus, et tätä vois niinku kokeilla tälleen. Et meil on varmaan tullut aika varmaan voisin sanoa, et viisi tämmöstä ihan pieneen aikaan, et me ollaan keskusteltu Kaizen-ryhmässä ja sit me ollaan laitettu semmonen.” (Haastattelu 9.)

Kaizen-ehdotuksia laitetaan harvoin suoraan Kaizen-aululle. Henkilöstö antaa kehittämisehdotuksia suoraan joko suullisesti, lapulle kirjoitettuna, tai sähköpostitse tiiminvetäjälle. Tiiminvetäjä kehottaa henkilöstöä kirjoittamaan hänelle suullisesti, tai muuten annetun kehittämisehdotuksen Kaizen-aululle, tai kirjoittaa sen itse toisen puolesta. Kaizen-ehdotuksia myös suunnitellaan yhdessä tiiminvetäjän kanssa.

”Ja sitten mä saatan sen usein kirjottaa sinne toisen niinku puheista.” (Haastattelu 11.)

Osa laboratorioista on hyötynyt yhteiselle levyasemalle tallennetuista muiden laboratorien Kaizen-ehdotuksista ja ottanut ehdotuksen kokeiluun, tai käytäntöön. Kehittämisehdotuksia annetaan myös kokouksissa.

”Se ei oo lähtenyt silleen kunnolla liikkeelle se Kaizenin käyttö, ni sitä tulee vaan silleen osastokokouksissa puhutaan ja kaikkee muut tällasta.” (Haastattelu 6.)

Esimiehet, tai tiiminvetäjä hyväksyvät Kaizen-ehdotukset. Ehdotukset käsitellään puhumalla ja kokouksissa. Kaizen-ehdotuksia käsitellään myös Kaizen-työryhmässä. Osa laboratorioista tallentaa Kaizen-ehdotukset yhteiselle levyasemalle.

”Me aina silloin tällöin parin kk välein ehkä kokoonnutaan yhtenä iltapäivänä, tuodaan omat kaizenit sinne ja tota käydään niit, ensinnäkin sillä tarkkuudella esitellään et mitä on tullut ja onko jotain pikku juttuja jo otettu laboratorioissa käyttöön. Jos ne on hyvin paikallisia juttuja ja mitkä me saadaan merkittyä jo valmiiksi ja sitten jos siellä on semmoisia hyviä laajempaan käyttöön sopivia ideoita, niin sitten pohditaan että mitä etuja ja mitä heikkouksia ja otetaanko kokeiluun ja millä tavalla kokeillaan ja sovitaan sit se kokeilu aika. Ja sitten tietysti aika monissa on semmoisia selvittämistä juttuja, että saako ostaa ja niinku sanoin tästä budjetista.” (Haastattelu 8.)

Annettujen Kaizen-ehdotusten määrät vaihtelevat. Ehdotusten määrät riippuvat tiiminvetäjästä, käsittelyssä olevien Kaizenien määrästä, vuodenajasta, sekä asiakas- ja henkilökuntamäärästä. Kaizen-ehdotuksia on tullut paljon, jos laboratoriossa on aloittanut uusi tiiminvetäjä. Silloin ehdotuksia on voinut tulla aluksi jopa kymmenen kuukaudessa. Kaizen-ehdotusten määrä on kuitenkin vähentynyt alkuinnostuksen jälkeen 1-2 ehdotukseen kuukaudessa. Myös se vaikuttaa annettujen Kaizen-ehdotusten määrään, jos tiiminvetäjä on pois laboratorion. Silloin ehdotuksia ei anneta. Ehdotusten antamiseen tarvitaan tiiminvetäjän muistuttelua.

”No sitten nyt olen ollut paljon pois, ni ei varmaan kukaan oo hokemassa siel, et voisko taas joku kirjottaa jotain siihen paperille.” (Haastattelu 9.)

Jos käsittelyssä on paljon Kaizen-ehdotuksia, niin silloin niitä ei anneta lisää, ainakaan isotöisiä.

”Se myös vaihtelee vähän sen mukaan, että et kuinka paljon niitä Kaizenia on sulla menossa keskeneräsenä, niin silloin ei kauheesti voi siihen uusia ottaa päälle, tai sitten tietysti jos ne on niin pienii, ni se voidaan tehdä sinne väliin.” (Haastattelu 1.)

Kesällä Kaizen-ehdotusten määrä vähenee. Kaizen-ehdotuksia annetaan aaltomaisesti sen mukaan, kuinka paljon perustyö kuormittaa henkilöstöä. Työtilanteen ollessa hyvä resurssien suhteen, tehdään ehdotuksia enemmän.

”Ne tulee vähän silleen aaltomaisesti, että välillä on kuukausia ettei tuu yhtään ja se kyllä heijastuu siihen, että silloin meillä on kauheen isot asiakasmäärät ja me ollaan ihan puhki siitä perustyöstä. Mut sitten ku meillä vähän helpottaa, tai meillä on enemmän henkilökuntaa, niin sitten ihmiset rupeaa siivoamaan ja järjestelemään paikkoja ja kehittämään juttuja, niin sit sinne saattaa tulla viis kuus yhtäkkiä.” (Haastattelu 8.)

Käytön tukeminen

Kaizen-aulun käytön tukemiseksi löytyi monia eri keinoja, jotka joko ovat jo käytössä, tai ne voitaisiin ottaa käyttöön. Tukikeinoja jotka jo ovat käytössä, ainakin joissain laboratorioissa, olivat: tiiminvetäjän antama tuki aulun käytölle, avoin ilmapiiri ja Kaizen-työryh-mät. Keinoja joita voitaisiin vielä ottaa käyttöön, jos Kaizen-aulun käyttöä haluttaisiin tukea enemmän, olivat: lisäperehdytyksen antaminen, visuaalinen prosessikuvaus, kaik-kien ehdotusten tallentaminen yhteiselle levyasemalle ja ajan antaminen.

Kaizen-aulun käyttöä tukee tiiminvetäjän antama kannustus. Tiiminvetäjä voi aktivoida henkilöstöä tekemään ehdotuksia, kehottaa kirjoittamaan niitä aululle, kysellä ehdotuk-sia, rohkaista, muistutella ja perustella.

”Ku mä vaan yritän niinku sitä tuoda aina esille ettei sitä unohdeta, koska se ei ole meillä missään kahvihuoneessa niinku esillä vaan se on meiän käytävällä, ku meil on vähän pienet tilat, ni se saattaa välillä vähän unoh-tua. Et ehkä se et mä vähän niinku herättelen niitä, et muistakaa se, et meil on sekin, ku aina välillä vähän nuukahtaa nää jutut.” (Haastattelu 9.)

Kaizen-aulun käyttöä tukee tiiminvetäjän antama kannustus.

”Ja nyttinkin koko ajan rohkaistaan ja pidetään yllä sitä, että jos tulee mie-leen jotain hyviä juttuja, niin kirjoittakaa ihmeessä tänne.” (Haastattelu 11.)

Avoin ilmapiiri ja matala kynnys tehdä Kaizen-ehdotuksia tukevat Kaizen-aulun käyttöä. Käyttöä voi tukea painottamalla, että tyhmiä ideoita ei ole ja, että pieniäkin ehdotuksia voi tehdä. Kaizen-ehdotuksen tekemisen kynnystä madaltaa, jos ehdotuksen voi tehdä tiiminvetäjälle.

”Nii ja sitten se, et ei tarvi pelätä niinku laittaa niitä ehdotuksii ite, tai ehdo-tuksen voi tehdä vaikka sille tiiminvetäjälle ja se kattoo yhdessä ja kirjaa sen sen ihmisen nimellä kuka sen on alun perin pyytänyt.” (Haastattelu 1.)

Kaizen-työryhmät edistävät Kaizen-aulun käyttöä, koska niissä saattaa tulla lisää ehdotuksia sen lisäksi, että tehdyt ehdotukset käsitellään niissä ja otetaan toisiin laboratorioihin kokeiluun sitä kautta. Kaizen-työryhmiä voisi olla toiminnassa useampia ja eri alueiden työryhmät voisivat tavata välillä keskenään.

”Jos tota halutaan vähän johonkin suuntaan jalostaa, niin mä ehkä lähtisin jalostaa tota Kaizen-asiaa silleen, että se vähän laajenis siitä. Että ensin meil on tää pienryhmä, mutta sitten vaik meidän siit pienryhmästä joku menis johonkin, et ois vähän sitten eri alueilta niinku muutaman Kaizen-ryhmän jäsen niinku keskustelema asioista. Ni mä luulen et sielt vois viel tulla jotain hedelmällistä.” (Haastattelu 9.)

Pienestä lisäperehdytyksestä Kaizen-auluun voisi olla hyötyä. Lisäperehdytystä kaivataan Kaizen-aulun prosessin ymmärtämiseen ja siihen minkälaisia asioita siihen voi laittaa. Kaizen-aulun hyötyjen korostaminen henkilöstölle olisi myös tarpeen. Jos laboratoriossa ei käytetä Kaizen-aulua, vaikka sellainen olisi siellä, niin Kaizen-aulun käytön aloittaminen vaatisi vain päätöksen aloittamisesta ja lisäperehdytystä sen käytöstä, koska edellisistä perehdytyksistä on jo kulunut paljon aikaa. Sen käyttö pitäisi vielä opetella. Lisäperehdytys voisi tukea myös sellaisissa laboratorioissa henkilöstön aulun käyttöä, joissa se on jo muutenkin käytössä. Jos tietoa saisi lisää siitä, minkälaisia ehdotuksia aululle voi laittaa, kenelle voi suunnata ja mikä merkitys Kaizen-ehdotuksilla on, niin se tukisi aulun käyttöä.

”Henkilökunnan pitää ymmärtää, että mikä on sen heidän aloitteen merkitys. että ja sitten että he ymmärtää sen, että oikeesti Kaizen on se tapa millä he voi itse vaikuttaa siihen omaan työhönsä. Että tulee se oman hallinnan tunne. Et siitä me on puhuttu et sehän on se yks tärkeä motivointikeino.” (Haastattelu 8.)

Osa tiiminvetäjistä oli sitä mieltä, että Kaizen-aulun käytön lisäperehdytykselle ei ole ollenkaan tarvetta. Aulu on yksinkertainen käyttää ja sen idea ymmärretään. Aloitteita osataan tehdä, jos siihen on intoa. Tietoa on saatu ja sitä on saatavilla paljon.

”Meil on paljon koulutusta, ohjausta, mihin on voinut niinku kaikki työntekijät mennä ettei pelkästään vastuuhenkilöt, tai tiiminvetäjät, että kyllähän se on niinku, et ois outoo jos ykskään, että jos kukaan ei ois koskaan kuullut Leanista, tai tästä Kaizenista. Et sit on tarvinnut olla aika korvat ja silmät ummessa niinku työntekijällä, et kylhän meil saatavilla tietoa on niinku aika paljon.” (Haastattelu 5.)

Kaizen-aulun käyttöä tukisi se, että prosessi olisi selkeämpi sen osalta, että tiedettäisiin, kenelle ehdotukset suunnataan ja mikä niiden budjetti on. Siihen tarvitaan lisää ohjeistusta ja nimetyt henkilöt. Kaizen-aulun käyttöä voitaisiin tukea myös tekemällä prosessikuvauksesta visuaalisen ja lisäämällä sen Kaizen-aululle, tai sen viereen ohjeeksi.

”Mun mielestä siitä vois tehdä prosessikuvauksen, visuaalisen prosessikuvauksen, ni sit se ois selkee kaikille. Meillä on nyt kaikesta muustakin tehty niin miksei siitäkin.” (Haastattelu 8.)

Yksi keino edistää Kaizenin käyttöä olisi se, että kaikki tehdyt Kaizen-ehdotukset tallennettaisiin yhteiselle levyasemalle.

”Mun mielestä tätä vois vielä ehkä hyödyntää niinku enemmän, että niinku ne ois, ne kai on kerrottukin nyt jonnekin jo niinku ne parhaat, mut mun mielestä ei haittais vaikka ne ei ois niinku ei niit hyviäkään, niin et näkis kaikkien ne ehdotukset, koska sielt vois oikeesti itää joku. Se on mun mielestä vähän semmonen harmi et sitä ei oo viel tuotu niinku. Et kerätään aina jotkut mitkä on otettu käyttöön tai näin.” (Haastattelu 9.)

Aineistosta nousi esiin, että ajan antaminen tukikeinona edistäisi Kaizen-aulun käyttöä. Pitäisi olla aikaa miettiä asioita, niin ehdotuksia voisi syntyä enemmän. Aikaa pitäisi olla myös ehdotusten läpikäymiseen esimerkiksi osastokokouksissa.

”Kehittäminen ei synny, jos sul ei oo joskus ihan luppoaikaa, jos ajatellaan sitä, jos näitä filosofeja tavallaan, niinku semmonen mielenrauha luo tavallaan semmosta kehitysideoita, mutta sitä mä en niinku ehdota kuitenkaan, että täällä mitään mielenrauhaa tehdään, tai niinku niin mut joskus semmonen pieni luppoaika tavallaan et sä et tee oikeesti mitään ni voi luoda jonkun tosi hyvän idean.” (Haastattelu 3.)

8 Pohdinta

Pohdinnassa tarkastellaan tuloksia, arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä käydään läpi johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.

8.1 Tulosten tarkastelu

Jatkuvan parantamisen toteuttaminen

Tiiminvetäjille jatkuva parantaminen perusterveydenhuollon laboratorioissa näyttäytyy pieninä asioina, joilla työtä kehitetään ja vastataan haasteisiin. Muutokset ovat nopeita ja niitä tehdään kokeiluluontoisesti. Muutoksessa kannattaa edetä nopeasti ja avoimesti, ottaen henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Heinilä ym. 2007: 77). Jos tiimeissä kehitetään työtä jatkuvasti pienin askelin, vältetään suurilta kertamuutoksilta. Vähittäin tapahtuva jatkuva kehittäminen totuttaa ihmiset muutoksiin ja kehittämisestä tulee arkipäivää. (Kupias ym. 2014:216-217.) Jatkovaa parantamista on tiiminvetäjien mukaan tehty jo pitkään, mutta nyt sille on annettu nimi: Lean. Jatkuva parantaminen on käynnissä koko ajan työn ohessa ja kun on aikaa. Haastatteluista välittyi vahvasti se, että aikaa jatkuvalla parantamiselle ei kuitenkaan tunnu löytyvän. Ideana jatkuva parantaminen on yksinkertainen: jokainen parantaa omaa työtänsä. Käytännössä se on kuitenkin haastavaa. Syitä pysyä vanhoissa totutuissa rutiineissa ja työtavoissa on esimerkiksi kiireinen arki. (Heinilä ym. 2007: 206.)

Jatkovaa parantamista toteuttavat lähtökohtaisesti Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa kaikki, mutta käytännössä sen toteutus jää usein tietyille henkilöille. Jokaisen velvollisuus on havainnoida parannuskohteita omassa työssään ja tehdä parannusehdotuksia toimintaansa. (Heinilä ym. 2007: 204-206.) Jatkuva parantaminen on koko henkilöstön yhteinen toimintatapa tuottavuuden kehittämisessä. Jokainen kehittää oman toimintansa laatua jatkuvasti, koska jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja näin ollen työnsä paras kehittäjä. (Heinilä ym. 2007: 69.) Tiiminvetäjien haastattelujen perusteella Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa jatkovaa parantamista pyritään tekemään avoimesti ja osallistamalla kaikki siihen. Toteutus jää kuitenkin vielä tietyille henkilöille eikä kaikkia ole saatu motivoitua kehittämiseen mukaan. Myönteinen suhtautuminen muutoksiin ja työkäytäntöjen muuttumisiin täytyisi olla osa työn arkea. Jokaisen työntekijän pitäisi oppia oppimaan ja selviämään muutoksista – toisille se on helpompaa, kuin toisille. (Kupias ym. 2014:216-217.) Opinnäytetyön tulosten perusteella tiiminvetäjä on jatkuvan parantamisen olennainen toteuttaja ja mahdollistaja. Tiiminvetäjän rooli korostuu kehittämisessä (Spiik 2004: 154-155).

Aikaisempien tutkimusten mukaan Lean on onnistuttu ottamaan käyttöön erilaisiin terveydenhuollon tarpeisiin onnistuneesti. (Aronsson ym. 2010. 376-382.) Lean on melko

uusi asia Suomen terveydenhuollossa ja sen käyttöä Suomen terveydenhuollossa on tutkittu vain vähän. Leania ei ole vielä implementoitu, eli otettu käyttöön, kovin laajasti Suomen terveydenhuoltoon. Kokemukset Leanista ovat hyviä ja siihen suhtaudutaan hyvin. Odotukset Leanin suhteen ovat positiivisia, joten sitä voitaisiin alkaa implementoida laajemmin suomalaiseen terveydenhuoltoon. (Bloigu ym. 2016.) Huslab on valinnut Lean-menetelmän toteuttaakseen prosessien kehittämistä (jatkovaa parantamista). Tavoitteena on yhtenäisen Lean-kehittämiskulttuurin luominen koko Huslabiin. (Mäkijärvi 2013: 84-85.) Mäkijärvi tarkasteli tutkielmassaan jatkuvan parantamisen, Lean-menetelmän soveltuvuutta suomalaiseen terveydenhuoltoon. Mäkijärven mukaan Lean-menetelmä sopii erinomaisesti prosessiluonteisen toiminnan kehittämismenetelmäksi HUS:ssa. (Mäkijärvi 2013: 2-3.) Mäkijärvi toteaa lisäksi, että Lean-kehittämisen implementointi on onnistunut Huslabissa erinomaisesti. (Mäkijärvi 2013: 85). Suomessa Leania käytetään terveydenhuollossa pääasiassa kehittämistyökaluna taloudellisten säästöjen saavuttamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. (Bloigu ym. 2016.) Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan jatkovaa parantamista on Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa käynnissä koko ajan ja kun on aikaa. Tiiminvetäjät kokivat, että jatkuva parantaminen toimii hyvin, vaikka siihen annetut välineet eivät olisikaan käytössä, koska sitä on tehty jo pitkään, mutta nyt sille on annettu nimi: Lean. Tulosten perusteella Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa tapahtuvassa jatkuvassa parantamisessa riittää vielä kehitettävää. Haasteena on esimerkiksi se, että kaikki eivät ole vielä motivoituneita tekemään jatkovaa parantamista, eikä jatkovaa parantamista varten annettuja välineitä käytetä. Kaizen-taulu oli haastattelujen tekohetkellä ollut käytössä perusterveydenhuollon laboratorioissa noin 1,5 vuotta, mutta edelleen sen käyttäminen ei oikein onnistunut ilman tiiminvetäjän antamaa kehottamista ja muistuttelua, tai Kaizen-taulu ei ollut käytössä lainkaan.

Jatkuvan parantamisen mahdollistaminen

Opinnäytetyön tulosten mukaan jatkovaa parantamista voidaan mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioissa tekemällä muutoksia, tukemalla sitä, hyvällä ilmapiirillä ja tiedon jakamisella. Perusterveydenhuollon laboratorioiden jatkuvaan parantamiseen liittyy myös paljon haasteita, joiden ratkaiseminen mahdollistaisi jatkovaa parantamista. Jatkovaa parantamista edistää se, että tekemällä muutoksia, niiden huomataan olevan hyviä. Muutoksien tekeminen tukee jatkovaa parantamista myös siten, että henkilöstö tottuu siihen, että muutoksia tehdään ja niistä tulee osa arkea. Muutosta ei pidä päästää

pysähtymään, vaan se on pidettävä jatkuvasti liikkeellä. Muutosta auttaa se, että mahdollistetaan turvallinen kokeilu ja pilotointi. Onnistumiset huomioidaan ja tunnustetaan. (Laamanen 2003: 278.)

Hyvin menestyvälle työyhteisölle on ominaista vilkas keskinäinen vuorovaikutus, mikä johtaa siihen, että jokainen jäsen on hyvin perillä siitä, mitä työyhteisössä suunnitellaan ja tehdään. Työyhteisön jäsenet voivat itse osallistua ja vaikuttaa näihin tapahtumiin. Työyhteisön ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen, peittelemätön ja rehellinen. Jäsenet tukevat toisiaan ja sietävät hyvin erilaisuutta. Mielipiteen esille tuomiseen kannustetaan ja näkemyseroja pidetään mahdollisuutena ja kehitystä eteenpäin vievinä. (Laaksonen ym. 2012: 242-244.) Tulosten perusteella avoimen ilmapiirin katsottiin edistävän jatkuvaa parantamista ja Kaizen-työkalun käyttöä. Tiiminvetäjien katsottiin olevan ilmapiirin luoja ja tukevan jatkuvaa parantamista pitämällä yllä hyvää ilmapiiriä. Tulosten mukaan tiiminvetäjät tukevat jatkuvaa parantamista monin eri tavoin. Tiiminvetäjien antama tuki on muun muassa: henkilöstön aktivoiminen, muistuttelu, parannuskohteiden esille tuominen, perustelu, oma esimerkki ja kannustaminen. Tiiminvetäjä voi omalla esimerkillään, tai yhteisellä haastavalla ja tunteisiin vetoavalla visiolla herättää positiivista energiaa ja intoa tiimin jäseniin. Kun on itse innostunut, on helpompi saada myös muut innostumaan. (Sydänmaanlakka 2012: 46.) Esimiesten täytyy innostaa työntekijät olemaan oma-aloitteisia kehittämisessä ja samaan aikaan pitää heidät tietoisina kokonaiskuvasta. (Graban 2012: 199). Kun uutuudenviehätys häviää ja muutos saavuttaa arkiset rutiinit voi syntyä kiusaus aloittaa jotain uutta, vaikka varsinainen muutos on vielä tapahtumatta. Silloinkin esimerkin voima on valtava. Jos esimies ja avainhenkilöt toimivat näkyvästi ja johdonmukaisesti uudella sovitulla toimintatavalla, se on viesti muillekin tehdä samoin. (Laamanen 2003: 276.) Haastatteluaineistossa toistui tiiminvetäjien näkemys siitä, että he tukevat jatkuvaa parantamista aktivoimalla henkilöstöä kysymällä mielipiteitä ja ideoita. Tiiminvetäjät eivät anna valmista vastausta, tai ratkaisua, tai omaa ideoansa asiaan, vaan kyselemällä saavat henkilöstön pohtimaan itse. Tiiminvetäjät kyselevät myös Kaizen-ehdotuksia ja muistuttavat henkilöstöä tekemään niitä. Esimiesten rooli Kaizenissa on kannustaa henkilöstöä ideoimaan. Heillä, jotka tekevät varsinaista työtä, on todennäköisimmin vaikuttavat ja käytännölliset ratkaisut ongelmiin. Kun ongelma tuodaan esiin, niin työntekijöiltä tulisi kysyä, mitä voisimme sille tehdä. Esimiehiä ei välttämättä tarvitse sulkea pois kokonaan ratkaisujen löytämisessä, mutta heidän ei myöskään tarvitse löytää aina kaikkia vastauksia. (Graban 2012: 193.)

Näkemykset esimiesten tuesta innovaatiotoiminnassa ovat usein johdon ja henkilöstön välillä poikkeavia. Johdon kokiessa olevansa avoin ja kannustava henkilöstön kehittämisideoille, ei henkilöstö välttämättä koe asiaa samalla tavalla. Avainasemassa työntekijälähtöiseen innovointiin on johdon kyky edistää ”välittävän kulttuurin” syntymistä, missä henkilöstö kokee esimiesten aidosti kannustavan kaikkia luovuuteen ja ideointiin. (Alasoini ym. 2014.) Ylemmän johdon ja vastuuhenkilöiden antama tuki nousi myös haastatteluaineistosta esiin. Heiltä kaivataan avointa suhtautumista parannusehdotuksiin. Heidän sekä asiakkaiden antama positiivinen palaute tukee jatkuvaa parantamista. Tieto siitä, että jatkuvaa parantamista varten annetaan työkaluja, ja sen osoittaminen henkilöstölle, että ylempi johto haluaa, että sitä tehdään, tukevat jatkuvaa parantamista. Jatkovaa parantamista varten toivotaan lisää aikaa ja resursseja, koska niiden koetaan tukevan jatkuvan parantamisen toteuttamista. Muutosvastarintaa ja ahdistusta voi syntyä myös siitä, jos muutosten lanseerauksessa puhutaan ainoastaan itse muutoksesta, mutta ei siitä, miten sitä opetellaan yhdessä käyttämään. Tiimin jäsenet tarvitsevat tukea organisaatiolta ja tiimiltä uuden oppimiseen ja muutokseen sitoutumiseen. (Salminen 2013: 100.) Ajan ja resurssien ohella tiiminvetäjien haastatteluista nousi esiin myös koulutuksiin ja kokouksiin pääseminen tekijöinä, jotka tukevat jatkuvaa parantamista ja joihin toivottaisiin enemmän mahdollisuuksia päästä, niissä voidaan esimerkiksi jakaa tietoa, jonka katsottiin myös edistävän jatkuvaa parantamista. Kestävän ja onnistuvan kehittämistyön edellytyksenä on myös se, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa kehittämisestä ja sen myötä kehittämisosaamista. (Seppänen ym. 2009: 10.)

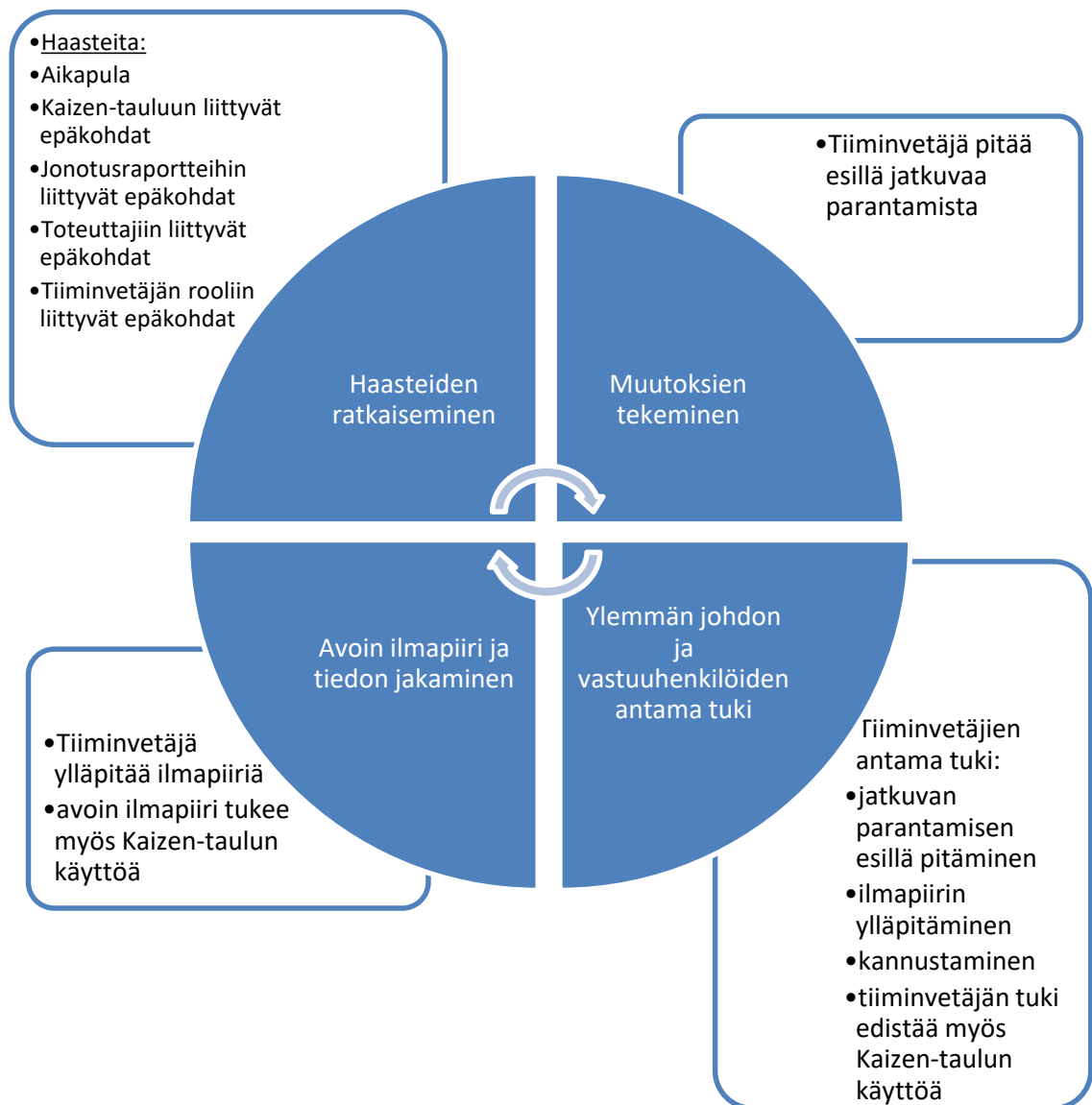
Aineistosta nousi esiin useita jatkuvaan parantamiseen liittyviä haasteita, vaikka niistä ei erikseen haastatteluissa kysytty. Lähes kaikkien tiiminvetäjien haastatteluista nousi esiin aikapula yhtenä isona haasteena. Myös jatkuvaan parantamiseen annetuista välineistä: Kaizen-taulusta ja jonotusraporteista löytyi epäkohtia. Haasteita nousi esiin myös jatkuvan parantamisen toteuttajista ja tiiminvetäjän roolista. Tulosten mukaan Kaizen-taulusta ei ole riittävästi tietoa ja sen käyttöä edistäisi lisäperehdytyksen antaminen. Taulun käyttö sinänsä koettiin yksinkertaisena, mutta jatkoprosesseista ei tiedetä tarpeeksi. Haastatteluista kävi ilmi, että laboratorioissa ei tiedetä, minkälaisia kaikkia ehdotuksia taululle voi laittaa. Kuinka pieniä, tai suuria ne voivat olla. Tietoa puuttui myös siitä, kenelle Kaizen-ehdotuksia voi osoittaa ja keneltä voisi kysyä mistä erilaisia tavaroita ja asioita saisi ja millä budjetilla. Kaizen-ehdotukset tallennetaan yhteiselle levyasemalle, mutta niiden jatkokäsittelystä ei tiiminvetäjillä ollut tietoa. Tiiminvetäjillä ei ollut tietoa, mitä ehdotukselle sen jälkeen tapahtuu, kun ne ovat tallennettu levyasemalle ja seuraako

niitä kukaan. Hyvän idean kohdalla mietitään, laitetaanko sitä taululle ollenkaan käsitte-
lyn venymisen pelossa. Jatkuvan parantamisen toteuttaminen käytännössä on haasta-
vaa. Syitä pysyä vanhoissa totutuissa rutiineissa ja työtavoissa on esimerkiksi se, että
valtuudet päättää parannusten toteuttamisesta ovat epäselvät. (Heinilä ym. 2007: 206.)
Useimmiten konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen edellyttää päätök-
sentekovaltaa. (Seppänen-Järvelä 2009: 74-75). Ensisijaisesti parannusehdotuksia teh-
dään kohteista, joiden muutokset tiimi voi tehdä omin voimin. (Heinilä ym. 2007: 77).
Yleensä tiimi tekee itse työhön liittyvät päätökset, joten päätöksenteon odottamisesta ei
tule pullonkaulaa, koska päätökset voidaan tarvittaessa tehdä nopeasti (Kadenius ym.
2015: 63).

Jatkuvaan parantamiseen suhtaudutaan myös negatiivisesti. Muutoksia ei haluta tehdä
koko ajan, tai välttämättä ollenkaan. Asioita haluttaisiin tehdä vanhaan tuttuun ja turval-
liseen tapaan eikä haluttaisi koko ajan olla tekemässä muutoksia. Muutosvastarintaa ai-
heuttavat myös ylhäältä, eli esimiehiltä annetut ehdotukset. Annetut uudet välineet jat-
kuvaan parantamiseen saattavat aiheuttaa mielteitä, että ne aiheuttavat perustyön
ohelle lisätyötä. Esimiehen ja tiiminvetäjän roolit korostuvat kehittämisessä. Kuitenkin
kaikkien on oltava siinä mukana. Jos johto, tai esimies määrää kehittämistoimenpiteet,
tiimi ei ehkä sitoudu siihen riittävästi. Käskynomainen toteutus luo ristiriitoja ja huonontaa
tiimin ilmapiiriä. Sitä paremmin tiimi saadaan sitoutumaan kehittämiseen, mitä enemmän
kehittäminen tapahtuu tiimin omin voimin. (Spiik 2004: 154-155.).

Jonotusraportit aiheuttavat monenlaisia negatiivisia tunteita. Jonotusraportit koetaan pai-
nostuksena, niiden julkaiseminen koetaan epäoikeudenmukaisena, ne ahdistavat ja ai-
heuttavat vihaisia tunteita eikä niitä haluta nähdä. Haastatteluissa toistui näkemys, että
jonotusraporteista ei koeta olevan hyötyä jatkuvaan parantamiseen. Jonotusraportteja
saatetaan katsoa ja todeta, että on ollut vähän työntekijöitä ja paljon asiakkaita. Tunnus-
lukujen esittäminen lisää ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. (Laamanen 2003:
270.) Kun henkilöstö saa riittävästi tietoa ja perusteluja muutoksesta, tapahtuu tiedollista
muutosta. Asennemuutos tulee vasta toiminnan jälkeen, jos henkilöstö kokee, että muu-
toksesta on heille itselle hyötyä ja perusteita. (Laaksonen ym. 2012: 87.)

Tuloksista saadut jatkuvan parantamisen edistävät ja estävät tekijät ovat kerätty kuvioon
16.



Kuvio 16. Jatkuvan parantamisen edistävät ja estävät tekijät

Kuviosta 16. näkee, että tiiminvetäjä liittyy lähes jokaiseen asiaan, joka jatkuvaa parantamista mahdollistaa. Tiiminvetäjät ovat myös jatkuvan parantamisen toteuttajia ja kokevat roolinsa jatkuvassa parantamisessa olevan iso ja tärkeä. Jatkuvaan parantamiseen liittyy myös paljon haasteita ja niiden ratkaiseminen, tai ainakin ottaminen huomioon, voisi edistää jatkuvaa parantamista. Kaizen-tilauun käyttöä tukee osin samat asiat, kuin muuta jatkuvaa parantamista. Konkreettisia keinoja Kaizen-tilauun käytön edistämiseksi

olivat lisäksi Kaizen-työryhmät, lisäperehdytys, visuaalinen prosessikuvaus ja kaikkien ehdotusten tallentaminen yhteiselle levyasemalle. Taulukossa 10. on verrattu tuloksista saatuja jatkuvan parantamisen mahdollistavia asioita kirjallisuudessa mainittuihin asioihin.

Taulukko 10. Teorian ja tulosten vertailua jatkuvan parantamisen mahdollistavista asioista

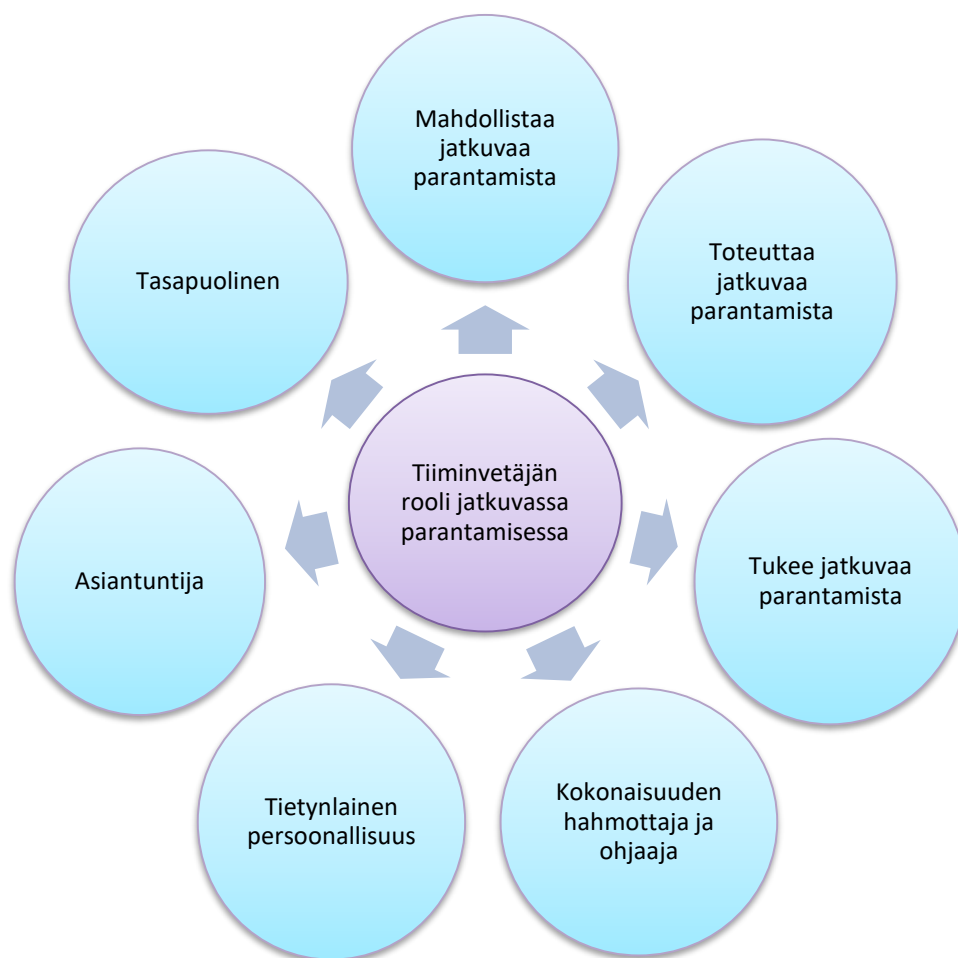
Kirjallisuudessa mainitut mahdollistavat asiat	Tulosten perusteella käytössä olevat asiat
Jatkuva parantaminen on lähtöisin tiimistä	Lähtöisin tiimistä, sekä muilta tahoilta
Tiimillä on tarpeeksi tietoa	Enemmän tiedon jakamista, lisää tietoa tarvitaan
Hyvä ilmapiiri	Avoin ilmapiiri
Henkilöstön asenne	On vaihtelevaa
Tiimin toimivuus	Ei mainittu haastatteluissa
Päätöksentekovalta	Osittain toimivaa
Nopea ja avoin muutos	Muutoksien tekeminen
Tiimi saa tukea organisaatiolta	Tukea pitäisi antaa enemmän
Tiimi saa tukea tiiminvetäjältä	Tiiminvetäjän antama tuki

Kirjallisuudessa mainitaan, että jatkuvaa parantamista mahdollistaa se, että ehdotukset nousevat tiimistä. Huslabissa kehitysehdotuksia tulee henkilöstöltä, asiakkailta ja esimiehiltä. Jatkovaa parantamista edistää se, että tiimillä on tarpeeksi tietoa jatkuvasta parantamisesta ja tämä ei toteudu kaikilta osin hyvin Huslabin perusterveidenhuollon laboratorioissa. Tuloksista selviää, että esimerkiksi Kaizen-työryhmästä kaivataan lisää tietoa ja tiiminvetäjille tulisi kertoa ylipäättänsä jatkuvasta parantamisesta ja niihin annetuista välineistä enemmän, koska tiiminvetäjä välittää tietoa tiimille. Sekä teoriassa, että haastatteluissa mainittiin hyvä ilmapiiri jatkuvan parantamisen mahdollistavana tekijänä. Henki-

löstön asenne jatkuvaa parantamista kohtaan vaikuttaa sen mahdollistamiseen. Tuloksista käy ilmi, että Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa henkilöstön asenne jatkuvaa parantamista kohtaan on vaihtelevaa ja se on haaste jatkuvalla parantamiselle. Toisaalta jatkuvaan parantamiseen suhtaudutaan hyvin ja sitä on tehty jo pitkään, mutta toisaalta vielä esiintyy muutosvastarintaa ja negatiivista ajattelua jatkuvaa parantamista kohtaan. Teoriaosuudessa on mainittu, että tiimin toimivuus vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen, mutta haastatteluissa sitä ei mainittu edistävänä tekijänä vaan enemmän puhuttiin ilmapiirin vaikutuksesta. Toisaalta, jos tiimissä ei ole hyvä ilmapiiriä, niin sen voisi päätellä olevan toimimaton, joten nämä asiat ovat verrattavissa toisiinsa. Tiimillä tulisi olla päätöksentekovaltaa, että kehittäminen olisi sujuvaa. Tulosten mukaan Huslabissa laboratorioissa tehdään pieniä kehittämisiä omatoimisesti, mutta Kaizen-työkalulle laitettujen isompien ehdotusten kulusta ei ollut tietoa. Ei tiedetä, kuka asioista voisi päättää ja kenelle ehdotukset osoitetaan. Ehdotusten toteuttaminen saattoi jäädä sen takia pitkäksi aikaa kesken. Muutoksia kannattaa tehdä nopeasti ja avoimesti. Tulosten mukaan jatkuvaa parantamista edistää muutoksien tekeminen ja niitä voitaisiin tehdä useamminkin. Organisaatiotasolta ja tiiminvetäjältä saatu tuki edistävät jatkuvaa parantamista. Tulosten mukaan tiimit ja tiiminvetäjä voisivat saada enemmän tukea esimiehiltä ja organisaatiolta jatkuvaan parantamiseen. Tiiminvetäjien antama tuki tuli aineistossa vahvasti esille asiana joka jatkuvaa parantamista mahdollistaa myös Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa.

Tiiminvetäjät

Tiiminvetäjät kokevat roolinsa olevan tärkeä jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa. Tiiminvetäjät kokivat, että heidän rooliinsa kuuluu jatkuva parantaminen, he ovat sen mahdollistajia. Tiiminvetäjät kokivat rooliinsa jatkuvan parantamisen mahdollistajina kuuluvan myös kokonaisuuden hahmottaminen ja sen ohjaaminen. Tiiminvetäjien rooliin vaikuttaa heidän persoonallisuutensa. Tiiminvetäminen on vastuunalainen tehtävä. Tiiminvetäjällä on keskeinen rooli tiimihengen rakentajana ja positiivisen ilmapiirin luojana. Tiiminvetäjä toimii roolimallina tiimille, auttaa luomaan tiimin kulttuuria, huolehtii yhteisten pelisääntöjen määrittelystä yhdessä tiimin kanssa ja varmistaa informaationkulun tiimin välillä. (Salminen 2013: 144.) Kuvioon 17. on tiivistetty, mikä tiiminvetäjän rooli kokonaisuudessaan on jatkuvassa parantamisessa tiiminvetäjien oman näkemyksen mukaan.



Kuvio 17. Tiiminvetäjän rooli jatkuvassa parantamisessa

Kuviossa 17. on tiivistettynä, minkälaiseksi tiiminvetäjät itse kokevat roolinsa jatkuvassa parantamisessa, mitä he kokevat heiltä odotettavan ja heidän osuutensa jatkuvan parantamisen toteuttamiseen.

Tulosten perusteella tiimivetoajat kokevat, että heiltä odotetaan kokonaisuuden hallitsemista, tasapuolisuutta, asiantuntijuutta ja tuen antamista. Tiimin jäsenet odottavat, että tiimivetoajat auttavat tiimiä selkiyttämään päämääräänsä ja toimintamalliaan, sekä sitoutumaan niihin. (Katzenbach – Smith 1998: 157.) Tehokkain tapa tiimivetoajalle ohjata tiimin jäseniä on palautteen antaminen. Palaute voi olla kiittävää, korjaavaa, tai pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävää. Yleensä sellainen käytös, jota palkitaan, toistuu. (Salminen 2013: 148-150.) Tiimivetoajan täytyy ymmärtää kokonaiskuva ja olla tietoinen, mitä itse tekee ja mitä muut tekevät tietyinä hetkenä. Tiimivetoajalta odotetaan näkemystä asioista. Tiimivetoajat kokivat myös, että heiltä odotetaan rakenteen ylläpitämistä,

päättämällä kuka tekee esimerkiksi poikkeustilanteissa mitään ja seuraamalla, että yhdessä sovituista pelisäännöistä pidetään kiinni. Odotuksena on myös uudistuksien tekeminen. Odotukset tiiminvetäjiä kohtaan ovat isoja. Tiimin jäsenet odottavat tiiminvetäjän myös jakavan työkuorman oikeudenmukaisesti, tekevän nopeita päätöksiä ja perusteluja, kehittävän työtä ja työjärjestelyjä, sekä olevan läsnä ja antavan palautetta työstä (valmentajan rooli). (Salminen 2013: 163.) Yksi ihmisikä ei yleensä riitä kaikkien niiden odotusten täyttämiseen, joita organisaatiolla ja tiimin jäsenillä on tiiminvetäjän työtä kohtaan. (Salminen 2013: 160-163.) Tiiminvetäjän rooliin liittyviä haasteita olivat aikapula, vähäinen tuki ja motivointi. Kaikissa organisaatiossa ei ole välttämättä tiedostettu tiiminvetäjän työn haastavuutta. Saattaa olla, että kaikki tiiminvetäjät eivät osaa itse vaatia itselleen niitä ajallisia resursseja, joita hyvän tiiminvetäjän työ vaatii. (Salminen 2013: 160-163.)

Kaizen-taulu

Kaizen-taulu oli ollut laboratorioissa haastattelujen tekohetkellä keskimäärin noin 1,5 vuotta. Kaizen-ehdotuksia tehtiin taululle keskimäärin alle 1 kuukaudessa. Ehdotusten määrä vaihtelee. Ehdotusten määrät riippuvat tiiminvetäjästä, käsittelyssä olevien Kaizenien määrästä, vuodenajasta, sekä asiakas- ja henkilökuntamäärästä. Kaizen-ehdotuksia on tullut paljon, jos laboratoriossa on aloittanut uusi tiiminvetäjä. Silloin ehdotuksia on voinut tulla aluksi jopa kymmenen kuukaudessa. Kaizen-ehdotusten määrä on kuitenkin vähentynyt alkuinnostuksen jälkeen 1-2 ehdotukseen kuukaudessa. Myös se vaikuttaa annettujen Kaizen-ehdotusten määrään, jos tiiminvetäjä on pois laboratoriosta. Silloin ehdotuksia ei anneta. Ehdotusten antamiseen tarvitaan tiiminvetäjän muistuttelua. Kaizen-taulu on väline, jonka avulla henkilöstö voi tuoda kehittämis ehdotuksensa esiin (Tuominen 2010(a): 141). Kaizen-taulun avulla olisi tarkoitus saada henkilöstön ehdotuksia, mutta Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa se on tämän opinnäytetyön tulosten mukaan vielä kovin riippuvainen tiiminvetäjän aktiivisuudesta. Kaizen-ehdotuksia annetaan enemmän muuten, kuin suoraan taululle laittamalla. Yleensä kehittämis ehdotukset annetaan tiiminvetäjälle. Kaizen-ehdotuksia tehdään ja niiden etenemisen näkee taululta. Lean-ympäristössä kehitysehdotukset laitetaan esille taululle kaikkien nähtäväksi. Ehdotusten ollessa harkinnassa työntekijät ja esimiehet näkevät taululta, mitkä ehdotukset ovat käsittelyssä. Ehdotusten ollessa esillä avoimesti muut työntekijät voivat vaikuttaa niihin halutessaan. Kehitysehdotusten etenemisen visuaalinen

seuraaminen taulun avulla mahdollistaa sen, että tiimi näkee, miten ehdotuksia toteutetaan. (Graban 2012: 197.) Kaizen-taulua ei käytetty kaikissa laboratorioissa haastattelujen tekohetkellä, joihin se oli hankittu. Osassa laboratorioissa, joissa taulu on käytössä, sitä pidetään toimivana ja yksinkertaisena käyttää. Osassa laboratorioista siitä koetaan olevan hyötyä jatkuvaan parantamiseen. Kaizen-taulun vaikutus työilmapiiriin oli vaihtelevaa

Kaizen-taulun käytön tukemiseksi löytyi monia eri keinoja, jotka joko ovat jo käytössä, tai ne voitaisiin ottaa käyttöön. Tukikeinoja jotka jo ovat käytössä, ainakin joissain laboratorioissa, olivat: tiiminvetäjän antama tuki taulun käytölle, avoin ilmapiiri ja Kaizen-työryhmät. Kaizen-työryhmiä ei ollut jokaisessa laboratorioissa, Espoossa ei esimerkiksi yhtäkään, vaikka Huslabin ohjeistuksessa sanotaan, että niitä perustetaan jokaiseen laboratorioyksikköön. Laboratorioyksikköön perustetaan kehittämisryhmä, joka käy Kaizen-taululle tehdyt aloitteet viikoittain läpi ja arvioi niiden toteuttamistarpeen. (Lahdenperä 2014.) Keinoja joita voitaisiin vielä ottaa käyttöön, jos Kaizen-taulun käyttöä haluttaisiin tukea enemmän, olivat: lisäperehdytyksen antaminen, visuaalinen prosessikuvaus, kaikkien ehdotusten tallentaminen yhteiselle levyasemalle ja ajan antaminen.

Kynnys Kaizen-ehdotuksen tekemiseen on vielä liian iso. Ehdotuksen kirjoittaminen koetaan liian virallisena, eikä uskallus kirjoittaa ehdotusta ole itsestäänselvyys. Välillä Kaizen-taulu on koettu liian byrokraattisena, esimerkiksi silloin, kun on tullut paljon ohjeistusta, miten sitä käytetään, kirjataan ja kuinka monta ehdotusta pitäisi tehdä. Byrokraattisten askelten lisääminen voi aiheuttaa tunteen siitä, että kehittäminen on teennäistä ja toimia siten kehittämistä vastaan. Jos kehittäminen tuntuu liian teennäiseltä, niin se laskee motivaatiota eikä tue, tai kannusta tekemään jatkuvaa parantamista. Kaizen ei saisi olla byrokraattinen prosessi, jossa ainoastaan johtajat kehittävät ja hyväksyvät ideoita. Sen tulisi olla prosessi, jossa työntekijöitä on kannustettu nopeisiin kehittämissykleihin, joka kannustaa heitä kehittämään prosesseja sen sijaan, että ainoastaan valittaisivat asioista esimiehille. (Graban 2012: 192.)

Osa tiiminvetäjistä kertoi, että Kaizen-taulua ei ole aikaa käyttää. Kiireen takia Kaizen-ehdotuksia jää kirjoittamatta ja toisten laboratorioiden tekemiä ehdotuksia jää lukematta. Aikapulan ja resurssien takia ei välttämättä ehditä alkaa selvittää annetun Kaizen-ehdotuksen toteuttamista. On tärkeää, että parannustoimenpiteet toteutetaan. Parannusehdotusten tekijöille täytyy syntyä kokemus siitä, että ehdotusten tekeminen kannattaa. Tekemällä ehdotuksia saadaan todellisia muutoksia aikaan. (Heinilä ym. 2007: 209-210.)

Aikapulan ja kiireen takia saattaa jäädä osastokokouksia pitämättä, niitä perutaan, tai niitä pidetään harvemmin, kuin on suositeltu. Ehdotukset käsitellään tiimin kokouksessa. Toiminnan vaikuttavuus perustuu parannusten suureen määrään, joka varmistetaan koko henkilöstön osallistumisella ja jatkuvalla tekemisellä. (Heinilä – Larikka – Selin – Tuominen 2007: 204-206.) Palaverissa keskustellaan ja arvioidaan ehdotuksia ja päätetään, hyväksytäänkö ehdotus jatkokäsittelyyn, vai hylätäänkö se. (Heinilä ym. 2007: 209-210.)

Anne-Maria Nummelan tekemässä opinnäytetyössä selvitettiin Huslabin sairaalalaboratorion Kaizen-kehittämistä. Nummelan mukaan Kaizen-taulun käyttöönotto on ollut hyvä asia kliinisessä laboratoriossa ja pienten parannusten tekemisellä on suuri merkitys työyhteisön toimintaan. Nummelan opinnäytetyön tulokset tukevat Kaizen-kehittämisen jatkamista ja levittämistä perusterveydenhuollon laboratoriopalveluihin. (Nummela 2015: 2-29.) Perusterveydenhuollon laboratorioissa Kaizen-kehittämistä ei ole vielä saatu toimimaan sujuvasti, eivätkä Kaizen-taulut ole kovin aktiivisessa käytössä.

8.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Luvussa käsitellään opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä selvittää opinnäytetyöprosessia pohtimalla omia vaikuttimiaan opinnäytetyöhön. Opinnäytteen luotettavuuden lähtökohtana on se, että se on tehty eettisiä periaatteita noudattaen. Eettisyys kulkee muodollisesti käsi kädessä tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereiden kanssa. (Sarajärvi - Tuomi 2009:127). Opinnäytetyön uskottavuus perustuu siihen, että tekijät noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Jos opinnäytetyö ei ole eettisesti kestävä, se ei myöskään ole luotettava, mutta eettinen kestävyys ei ainoastaan tee opinnäytetyöstä luotettavaa. (Sarajärvi - Tuomi 2009: 132, 158-159.) Opinnäytetyössä on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. On jokaisen tutkijan omalla vastuulla tuntea hyvät tutkimuseettiset periaatteet ja toimia niiden mukaan. Suomessa on julkisia elimiä, joiden tehtävänä on ohjata ja valvoa tutkimushankkeiden asianmukaisuutta ja eettisyyttä. Yksi julkinen taho on opetusministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara. 2008: 23.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat muun muassa se, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta työssä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijoiden töihin ja julkaisuihin täytyy viitata asianmukaisella tavalla ja tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan siinä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut täytyy hankkia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Opinnäytetyössä on noudatettu eettisesti hyviä tutkimuskäytäntöjä. Tulosten käsittelyssä on oltu rehellisiä ja tarkkoja eikä tuloksia ole vääristelty. Tutkimuksen mahdolliset puutteet on raportoitu ja tarvittavat tutkimusluvut on hankittu.

Haastatteluaineiston eettinen käsitteleminen käytännössä tarkoittaa sitä, että aineisto litteroidaan ja kuvaillaan tarkasti ja kattavasti ja anonymisoidaan. Suorat tunnistetiedot poistetaan jo litterointivaiheessa. Niitä ovat nimet, tarkat yhteystiedot ja syntymäajat. Suorien tunnistetietojen lisäksi haastatteluissa esiintyy yleensä epäsuoria tunnistetietoja kuten työpaikka, sukupuoli ja koulutustausta. Haastattelun aihe vaikuttaa siihen kuinka paljon haastattelussa on epäsuoria tunnistetietoja ja kuinka tarkasti ne tulee anonymisoida. Anonymisoinnin taso ja toteutustapa on hyvä suunnitella etukäteen. Haastatteluaineiston jatkokäytöstä ja mahdollisesta säilyttämisestä tulee kertoa haastateltavalle. (Kuula – Tiitinen 2010: 450-452.) Tässä opinnäytetyössä haastateltavien nimiä, sekä niissä esille tulleita henkilöitä ja asioita on käytetty niin, että anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyö kirjoitettiin niin, ettei henkilöitä voida tunnistaa ja ettei ketään asianosaista loukata tai vahingoiteta. Opinnäytetyössä esitetään otteita haastatteluista, mutta nimiä ei mainita. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen äänitallenteet hävitettiin ja aineisto säilytetään niin, ettei haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys paljastu. Opinnäytetyössä on noudatettu hyviä ihmistieteisiin luettavia eettisiä periaatteita. Haastatteluihin osallistujia on informoitu tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tulosten käyttämisestä. Haastateltavilta on pyydetty suostumukset. Opinnäytetyössä on otettu huomioon, että haastateltavilla on oikeus pysyä tuntemattomana, heillä on oikeus salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja oikeus olla vahingoittumatta, sekä osallistumatta haastatteluihin.

Laadullisen työn luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi: uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kriteereillä. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta. Uskottavuus täytyy osoittaa tutkimuksessa. Tutkimustulosten täytyy vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkittavasta asiasta. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että opinnäytetyön vaiheet on kirjattu niin,

että lukija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Laadullisessa tutkimuksessa toinen tekijä ei välttämättä päätyisi samaan lopputulokseen. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan ja osattava arvioida miten tekijänä vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiin. Lähtökohdat on kuvattava raportissa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Lukijalle on annettava riittävästi tietoa esimerkiksi tutkimuksen osallistujista ja ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Juvakka – Kylmä 2007: 127-129.) Haastattelujen tulokset on arvioitu manipuloimatta niitä ja lopuksi on arvioitu tutkimuksen luotettavuus. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin testihaastattelu, jonka avulla selvitettiin muun muassa haastattelukysymysten ymmärrettävyys ja haastatteluun kuluva aika. Liitteenä on tiedonantokirje haastateltaville, haastattelukysymykset, teemat, suostumuslomake ja ote tehdystä sisällönanalysista.

Opinnäytetyön tekijä on itse toiminut ennen jäämistään äitiysvapaalle/opintovapaalle Espoon perusterveydenhuollon laboratoriossa Tapiolassa tiiminvetäjänä vuoden verran. Se saattaa vaikuttaa haastattelujen luotettavuuteen, koska osa tiiminvetäjistä oli entuudestaan tuttuja haastattelijalle. Opinnäytetyön tekijälle on muodostunut joitain ennakkokäsityksiä opinnäytetyön aiheisiin liittyen aikaisemman työkokemuksen perusteella, mutta opinnäytetyö on pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti. Toisaalta aikaisempi toimiminen tiiminvetäjänä saattaa lisätä opinnäytetyön luotettavuutta siltä osin, että aihepiiri on tekijälle tuttu. Opinnäytetyön luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös se, että tekijä ei ollut aikaisemmin tehnyt haastatteluja. Mitä enemmän haastatteluista tuli kokemusta, sitä paremmin haastattelija osasi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja ohjata keskustelua. Toisaalta juuri sitä varten oli tehty kysymyslista valmiiksi, että ainakin tärkeimpiin kysymyksiin saataisiin vastaukset riippumatta haastattelijan kokeneisuudesta. Myös moni muu seikka voi vaikuttaa haastateltavien valmiuteen ja halukkuuteen vastata kysymyksiin, vaikka kokenut haastattelija osaisikin kysymyksillään saada vielä enemmän mielenkiinnon kohteena olevasta aiheesta lisää irti. Aineistonkeruutapana haastattelut olivat kuitenkin hyvä valinta, koska siten saatiin tiiminvetäjien ääntä kuuluviin heihin liittyvässä asiassa. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat eivät kovinkaan vapaa-muotoisesti alkaneet puhua, vaan kysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä tarvittiin, joten voi olla, että esimerkiksi kysymyslomakkeille saadut vastaukset olisivat olleet liian niukkoja. Opinnäytetyön teemojen pohjalla olivat teoreettisen viitekehyksen lisäksi Huslabista eri ihmisiltä saadut toiveet opinnäytetyön toteuttamisesta, joten teemojen valintaa ei olisi kovinkaan monella muulla tapaa voinut tehdä. Analyysin olisi voinut tehdä paremmin etenkin luokittelujen osalta. Luokitteluista olisi voinut tehdä käsitteellisimpiä, kun nyt

ne jäivät vielä melko konkreettiselle tasolle. Toisaalta vaikka luokittelut olisi tehnyt käsitteellisimmiksi, niin se ei olisi vaikuttanut tuloksiin, eikä johtopäätöksiin.

Opinnäytetyössä olisi joitain asioita voinut tehdä toisin. Testihaastattelusta huolimatta, haastattelukysymyksistä: ”Mitä muutoksia tiiminvetäjän roolissa on tapahtunut Leanin johdosta?”, oli vaikeasti ymmärrettävä eikä tutkimuskysymysten kannalta olennainen. Sen olisi voinut jättää kysymyslistalta pois. Kysymykseen oli monen tiiminvetäjän vaikea vastata, koska moni oli toiminut tiiminvetäjänä vasta noin kaksi vuotta, tai alle, eikä heillä sen takia ollut kokemusta tiimin vetämisestä ajalta ennen Leania. Opinnäytetyöstä jätettiin pois myös vastaukset kysymykseen, miten henkilöstö ja tiiminvetäjät on perehdytetty Kaizen-aulun käyttöön. Kaizen-aulun käyttöön ja sen tukemiseen olennaisemmaksi asiaksi opinnäytetyön tekijä katsoi kuitenkin tarpeen lisäperehdytykselle. Alun perin suunnitelmissa ei ollut kysyä yhteiselle levyasemalle tallennettavista Kaizen-ehdotuksista, mutta siitä kysyttiin lopulta lähes jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa ei erikseen kysytty jatkuvan parantamisen haasteista, koska haluttiin keskittyä jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen. Tiiminvetäjien vastauksista nousi kuitenkin esille monia haasteita. On mahdollista, että mikäli opinnäytetyön lähestymistapa tutkimuskysymyksiin olisi valittu toisin, olisi keinoja mahdollistaa jatkuvaa parantamista saatu enemmän esille. Ratkaisuja olisi voinut syntyä haasteiden kautta, olettaen että kysyttäessä erikseen jatkuvan parantamisen haasteista, niitä olisi noussut enemmän esille, kuin mitä tämän opinnäytetyön haastatteluissa tuli. Kysymysrunko oli haastatteluissa tarpeellinen, koska haastateltavat eivät juurikaan puhuneet pelkkien teemojen avulla. Vasta haastattelujen purkuvaiheessa tekijä ymmärsi, että kysymyksiä olisi voinut esittää vielä loogisemmassa järjestyksessä. Haastatteluissa osa esitetyistä kysymyksistä oli epäolennaisia tutkimuskysymysten kannalta ja jotain taas saattoi jäädä kysymättä esimerkiksi haasteisiin liittyen. Kysymyksistä nousseet vastaukset vastasivat kuitenkin tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin ne olivat onnistuneet ja toivat oikeita asioita esiin. Opinnäytetyön tiedonantokirjeessä haastateltaville olisi voinut olla maininta myös opinnäytetyön ohjaajista sekä työelämän, että koulun puolelta.

Haastatteluaineiston voisi sanoa olevan kattava siltä osin, että siihen oli otettu mukaan kaikki mahdolliset Helsingin ja Espoon perusterveydenhuollon laboratoriodien tiiminvetäjät. Yhteensä yksitoista tiiminvetäjää haastateltiin, eikä Helsingistä, tai Espoosta olisi ollut mahdollista ottaa enää muita mukaan joko Kaizen-aulun puuttumisen, tai muiden syiden takia.

Tietoa tiiminvetäjän toimenkuvasta Huslabissa ja miten tiiminvetäjä liittyy jatkuvaan parantamiseen, oli vaikea löytää. Tietoa ei löytynyt suoraan yhdestä paikasta esimerkiksi Huslabin yhteiseltä levyasemalta, vaan sitä oli hajanaisesti erilaisissa diaesityksissä ja taulukoiden yhteydessä. Tietoa Huslabin sisäisestä Lean-kulttuurin kehittämiskonseptista ei myöskään ollut helposti löydettävissä. Sen takia opinnäytetyön teoriaosuus on laajempi, kuin siihen liitetty osuus Huslabin käytännöistä. Kysyttäessä materiaalia opinnäytettä varten, kertoi eräs tiiminvetäjä, että hän kokee saaneensa tarpeeksi perehdytystä tiiminvetäjän toimenkuvaan ja odotukset ovat hänelle täysin selviä. Niitä on käyty läpi erilaisissa koulutuksissa, vaikka kirjallista materiaalia siihen ei ainakaan opinnäytetyön tekemishetkellä ollut yksinkertaisesti yhdestä paikasta löydettävissä.

Opinnäytetyön tekijällä oli joitain ennakkokäsityksiä tiiminvetäjän roolista jatkuvassa parantamisessa ja Kaizen-työkalusta pohjautuen omiin kokemuksiin. Oletuksena oli, että jatkuva parantaminen perusterveydenhuollon laboratorioissa on paljon tiiminvetäjän aktiivisuudesta ja innostuksesta kiinni, sekä tiimin ryhmähengestä. Kaizen-työkalusta oletuksena oli, että sitä käytetään toisissa paikoissa enemmän, kuin toisissa. Ennakkokäsitykset eivät opinnäytetyön johdosta muuttuneet, mutta oletus Kaizen-työkalun käytöstä muuttui paremmaksi tiedoksi siitä, että paikoissa, joissa sen käyttö koetaan positiivisena ja sitä käytetään, on ehdotusten teko tiiminvetäjän vastuulla eikä työkalua siltikään juuri käytetä. Oletuksena oli myös, että tiiminvetäjät olisivat keskenään kovin samanlaista porukkaa. Koulutustaustoista paljastui kuitenkin eroavaisuuksia. Hieman yllättävää oli se, kuinka moni (n=5) oli toiminut tiiminvetäjänä vasta kaksi vuotta, tai alle sen.

8.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että jatkuvaa parantamista toteutetaan Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa, mutta siihen ei ole aina tarpeeksi aikaa, eikä sitä toteuteta välttämättä sitä varten annetuilla välineillä. Teoriaosuudessa on kerrottu, että Huslabissa on käytössä PDSA- kehittämismenetelmä jatkuvaan parantamiseen, mutta haastatteluissa sitä ei mainittu ollenkaan. Kaizen-työkalua ei osata, tai haluta vielä hyödyntää jatkuvan parantamisen välineenä, ainakaan useissa laboratorioissa. Niissä laboratorioissa joissa se oli aktiivisimmin käytössä, oli uusi tiiminvetäjä, jonka myötä ehdotusten määrä oli lähtenyt kasvuun, tai laboratorion tiiminvetäjä oli osallisena Kaizen-työryhmässä. Tiiminvetäjien rooli jatkuvassa parantamisessa on suuri, mutta he kokevat välillä

riittämättömyyttä. Huslabin olisi syytä panostaa tiiminvetäjiin, koska heidän kauttaan asiat viedään työyhteisöihin ja he ovat olennaisia jatkuvan parantamisen mahdollistajia. Muuttuvassa ja kiireisessä työympäristössä voi olla haasteellista pitää henkilöstö motivoituneena tekemään jatkuvaa parantamista. Tiiminvetäjä on kannustajana avainasemassa, kun uusia asioita viedään työyhteisöön. Perusterveydenhuollon laboratorioissa kehittämiskohteena on tiiminvetäjien motivoiminen jatkuvaan parantamiseen. Kirjallisuudessa tiiminvetäjän tärkeimpiä tehtäviä on tiedonvälitys, mutta saavatko tiiminvetäjät itse tarpeeksi tietoa jatkuvasta parantamisesta ja onko heillä aikaa välittää tietoa eteenpäin.

Haastatteluista kuvastui kiire, niin vahvasti ja aikapula mainittiin, niin useasti, että heräsi kysymys, onko Lean vielä kunnolla käytössä Huslabin perusterveydenhuollon laboratorioissa, vai onko kyse siitä, että jossain vaiheessa tulee se raja vastaan, jota vähemmällä ei voi enää tehdä. Aikapulaa ei voinut jättää opinnäytetyössä huomioimatta.

Jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen löytyi keinoja, joita Huslab voisi hyödyntää laboratoriotointojen eri osa-alueiden jatkuvassa parantamisessa. Osa on jo käytössä ja niihin olisi syytä panostaa enemmän, osa on uusia ideoita, joita voisi ainakin kokeilla. Kuvioon 18. on kerätty opinnäytetyössä esiin tulleita kehittämisehdotuksia, joiden avulla Huslab voisi kehittää perusterveydenhuollon laboratorioiden jatkuvaa parantamista.

Kehittämideoita	Ajan ja resurssien antaminen jatkuvalla parantamiselle
	Säännöllisiä kokouksia ja tilaisuuksia, joissa käsitellään jatkuvaa parantamista
	Oma prosessilinja ja vastuuhenkilö kehittämiselle
	Esimiehet antavat tukea
	Lisäperehdytystä Kaizen-työryhmien käyttöön
	Kaizen-työryhmät kaikille alueille
	Kaizen-prosessi selkeämmäksi - visuaalinen prosessikuvaus
	Henkilöstölle omia vastuualueita ja -tehtäviä
	Tiiminvetäjien motivoiminen paremmin
	Lisää tietoa henkilöstölle jatkuvasta parantamisesta

Kuvio 18. Kehittämisehdotuksia perusterveydenhuollon laboratorioiden jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen

Vaikka Leanin avulla olisi tarkoitus saada vähemmällä enemmän, niin aikaa ja resursseja kannattaisi kuitenkin antaa jatkuvalla parantamiselle lisää, koska ne edistäisivät luovuutta ja mahdollistaisivat jatkuvaa parantamista. Aikaa täytyisi olla riittävästi itse kehittämistyölle, sekä siihen perehtymiseen. Jatkuvasta parantamisesta sovitaan ja puhutaan yhteisissä tilaisuuksissa ja kokouksissa, joten niihin kannattaisi järjestää aikaa ja mahdollisuuksia osallistua. Tietoa voitaisiin jakaa laboratorioden välillä enemmänkin esimerkiksi juuri kokouksissa ja/tai yhteisellä levyasemalla. Levyasemalle tietoa voisi laittaa visuaalisessa muodossa esimerkiksi valokuvien erilaisista toimivista ratkaisuksista. Tiedon jakamiseen kannattaisi kannustaa enemmän ja keksiä uusia tapoja saada tietoa jaettua eri laboratorioden välillä. Kehittämislle voisi olla oma prosessilinjansa ja oma vastuuhenkilönsä, jolle asiat voitaisiin osoittaa jatkoselvittelyjä varten. Nämä selkeyttäisivät kehittämistä. Ylhäältä päin annetut ehdotukset aiheuttavat vastarintaa, mutta esimiehiltä aivan ylemmän johtoon saakka kaivataan positiivista palautetta ja kannustamista, perusteluja, ohjeistamista, seurantaa ja muistuttelua, joten niihin asioihin kannattaa panostaa ja esimiesten antaa tukea.

Kaizen-aulun käyttöön voisi järjestää lisäperehdytystä, ei niinkään siihen, miten se toimii, vaan siihen kenelle ehdotuksia voi antaa jatkoselvittelyjä varten ja miten ehdotusten käsittely etenee, kun ne tallennetaan yhteiselle levyasemalle. Kaizen-työryhmät edistivät jatkuvaa parantamista, joten niitä kannattaisi perustaa jokaiseen laboratorioon ja mahdollistaa kokoukset. Helsingissä toimi haastattelujen aikaan kuuden laboratorion yhteinen Kaizen-työryhmä. Vastaavia ei ollut Espoossa, tai muissa laboratorioissa. Kaizen-prosessia pitäisi tehdä myös vielä avoimemmaksi ja selkeämmäksi sen loppuvaiheiden osalta. Kaikilla pitäisi olla tiedossa henkilö, tai henkilöt, joille ehdotukset voi osoittaa jatkoselvityksiä varten. Kaizen-aulun yhteydessä voisi olla visuaalinen prosessikuvaus selkeyttämään sitä.

Henkilöstölle voisi jakaa omia vastuualueitaan, tai vastuutehtäviä. Jos laboratoriotöiden eri osa-alueilla olisi nimettyjä henkilöitä, jotka niiden kehittämisestä vastaisivat, niin niihin ehkä saataisiin siten parannusta aikaan ja se saattaisi motivoida henkilöstöä. Vastaavasta toimintamallista oli onnistuneita kokemuksia eräässä laboratoriossa, jossa yksi ihminen vastaa esimerkiksi asiakkaiden odotustiloista ja kehittää niitä. Haasteena on saada nekin työntekijät kehittämiseen mukaan, jotka eivät ole kehittämisorientoituneita. Tiiminvetäjiä voitaisiin motivoida ja kouluttaa enemmän tekemään jatkuvaa parantamista. Uusista asioista kertominen tiiminvetäjille ennen niiden lanseeraamista motivoisi

tiiminvetäjiä paremmin viemään uusi asia työyhteisöön, kun heillä olisi siitä tietoa jo etukäteen ja olisivat saaneet asiaan perehtyä. Tiiminvetäjä on olennainen tekijä laboratorioden jatkuvan parantamisen toteuttamisessa ja mahdollistamisessa ja voi innostuneisuudellaan saada muutkin kehittämiseen mukaan, joten heidän motivoimiseen tiedolla ja perehdyttämisellä on syytä kiinnittää enemmän huomiota.

Jatkuvasta parantamisesta olisi syytä kertoa henkilöstölle enemmän. Jonotusraportteihin suhtaudutaan negatiivisesti ja niiden koetaan olevan vahtimista varten. Esimerkiksi jonotusraporttien tarkoituksesta olisi syytä kertoa vielä enemmän, että vastarinta niitä kohtaan lievenisi ja niiden hyödyllisyys jatkuvan parantamiseen ymmärrettäisiin. Ainakaan opinnäytetyön teon aikoihin Huslabista ei löytynyt kirjallista ohjeistusta jonotusraporttien käytöstä vaan tiiminvetäjille on kerrottu niiden käytöstä esimiesten toimesta ja tapaamisissa. Voi olla mahdollista, ettei tiiminvetäjiäkään ole perehdytetty aiheeseen riittävästi.

Opinnäytetyössä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Saatuja tuloksia Huslab voi hyödyntää kehittäessään jatkuvaa parantamista ja sen mahdollistamista perusterveydenhuollon laboratorioissa. Tuloksista Huslab saa tietoa siitä, minkälaisena tiiminvetäjät kokevat roolinsa jatkuvassa parantamisessa. Opinnäytetyössä selvitettiin tiiminvetäjien roolia perusterveydenhuollon laboratoriotoiminnan jatkuvassa parantamisessa haastatteleamalla tiiminvetäjiä. Opinnäytteessä ei tullut ilmi henkilöstön, tai esimiesten näkemyksiä asiaan ja se voisi olla yksi jatkoselvityksen aihe, jos halutaan vielä tarkemmin selvittää tiiminvetäjien roolia. Koska tiiminvetäjien motivoimiseen olisi syytä kiinnittää lisää huomiota, niin myös sitä voitaisiin selvittää, miten heitä motivoidaan rooliinsa jatkuvan parantamisen mahdollistajina tällä hetkellä ja mitä voitaisiin tehdä lisää. Opinnäytettä varten haastateltiin yhtätoista tiiminvetäjää, mikä on liian pieni määrä vertailua varten. Haastatteluista kävi ilmi erilaisia mielipiteitä Kaizen-taulun hyödyllisyydestä ja siitä voisi tehdä lisää selvitystä, että vaikuttaako esimerkiksi laboratorion koko taulun hyödynnettävyyteen. Jatkuvaa parantamista ja sen mahdollistamista voitaisiin selvittää laajemmin lähestymällä sitä haasteiden ja niiden ratkaisemisen kautta. Selvitettäväksi asiaksi voitaisiin myös ottaa tiedon jakaminen laboratorioden välillä, koska sen katsottiin edistävän jatkuvaa parantamista. Millä keinoin tietoa välitetään tällä hetkellä ja miten ja minkälaisilla välineillä sitä voitaisiin parantaa.

Lähteet

Aho, Simo. - Mäkiäho, Ari. 2013. Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen I väliraportti. Tekesin katsaus 299/2013. Helsinki.

Aho, Simo. - Minkkinen, Jaana. - Mäkiäho, Ari. 2013 Organisaatioiden ja työn dynamiikka
työntekijöiden näkökulmasta: MEADOW-tutkimuksen II väliraportti. Tekesin katsaus 300/2013. Helsinki.

Alahuhta, Matti. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Alasoini, Tuomo – Heikkilä, Asko - Lyly-Yrjänäinen, Maija – Ramstad, Elise. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Helsinki.

Aronsson, Håkan – Brommels, Mats – Mazzocato, Pamela – Savage, Carl – Thor, Johan. 2010. Lean thinking in healthcare: a realist review of the literature. *Quality & Safety Health Care* 19 (5). 376-382.

Birckhead, Sandra. 2015. Three keys to creating a continuous improvement culture. *Physician Leadership Journal* 7/8-15. 2 (4). 32-35.

Bloigu, Risto – Jorma, Tapani – Tiirinki, Hanna – Turkki, Leena. 2016. LEAN thinking in Finnish healthcare. *Leadership in Health Services* 29 (1). 9-36

Convis, Gary L. - Liker, Jeffrey K. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen johtajuutta kehittämällä. Hämeenlinna: Readme.fi

Fleming, Ian. 1999. Tiimityö. Jyväskylä: Infoviestintä Oy.

Gautier, Chantal. 2015. The psychology of work. Insights into successful working practices. London: Kogan Page.

Graban, Mark. 2012. Lean in Hospitals, Improving Quality, Patient Safety and Employee Engagement. USA: CRC Press.

Haraburda, Scott S. - Zilafro, Lara E. 2012. Developing a continuous improvement system. *Defence AT&L*. 1 / 2 2012. 29-32.

Heinilä, Pekka – Larikka, Markku – Selin, Keijo – Tuominen, Jouni. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Uusi toimintamalli esimiehille. Uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. – Remes, P. - Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

HUS 2015. Hae toimipistettä. Internetlähde. <<http://www.hus.fi/sairaanhoito/laboratorio/naytteenottopaikat/Sivut/default.aspx>>. Luettu. 25.5.2015.

HUSLAB 2013. Tiiminvetäjien tehtäväkuvaus. Lablaatu.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Jackson, Thomas L. - Ronan Consulting Group & Productivity Press 2013. Kaizen workshops for lean healthcare. USA: CRC Press.

Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opin laitos. Väitöskirja. Tampere: Työterveyslaitos.

Juvakka, Taru – Kylmä, Jari. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kadenius, Tero – Markkanen, Jari – Törmälä, Ville. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.

Katzenbach, Jon R. – Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Kotasov, Kirsi 2015. Työpistekuvaus. Espoonlahti. HUSLAB

Krüger, Wolfgang. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab

Kuula, Arja – Tiitinen, Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelun jatkokäyttö. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Hyvärinen – Nikander – Ruusuvuori (toim.) Tampere: Vastapaino

Kupias, Päivi – Peltola, Raija – Pirinen, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, H. - Niskanen, J. - Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, Kai. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, Kai – Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lahdenperä, R. 2014. Toimintaohje, Kaizen-taulujen hyödyntäminen kehittämisessä. HUSLAB

Lehti, Mikko. Projektipäällikkö. Huslab. Kirjallinen tiedonanto. 6.10.2015

Masalin, Mira 2015. Työpistekuvaus. Samaria. HUSLAB

Maunula, Reijo. 1996. Kirje esimiehelle. Helsinki: Oy Edita Ab

Modig Niklas –Åhlström Pär. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tillman, Maarit (suom.). Ruotsi: Rheologica Publishing.

Moilanen, Teemu – Ojasalo, Katri - Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Mäkijärvi, Markku. 2013. Lean-menetelmiä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. MBA-tutkielma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Nave, Dave. 2002. How to compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. A framework for choosing what's best for your organization. Quality Progress. 3/2002. 73-78

Nummela, Anne-Maria 2015. Kaizen-kehittäminen laboratoriossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK.

Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro

Russel-Jones, Neil. 2000. Muutosjohtaminen. Lai-Net Oy.

Salminen, Jari. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.

Sarajärvi, Anneli – Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Seppänen, Katri. Palvelupäällikkö, Huslab. Kirjallinen tiedonanto. 14.10.2015.

Seppänen-Järvelä, Riitta – Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.

Spiik, Karl-Magnus. 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WSOY

Spiik, Karl-Magnus. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY

Suomen standardoimisliitto SFS ry. 2013. Standardi SFS-EN ISO 15189: Lääketieteelliset laboratoriot. Erityisvaatimukset laadulle ja pätevyydelle. Sähköinen dokumentti. <<http://sales.sfs.fi.ezproxy.metropolia.fi/sfs/servlets/DownloadServletaction=get-File&forContract=11400&productId=265016>>. Luettu 19.5.2015

Sydänmaanlakka, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Tuominen, Kari. 2010.(a) Lean – kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja leanyritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, Kari. 2010.(b) Lean – kohti täydellisyyttä. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, Kari. 2010.(c) Lean – Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Vakkuri, Arto. 1995. Tiimityö. Käytännön opas. Espoo: Lukutoukka Oy.

Varma. 2006. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Verkkodokumentti. < <http://documents.tips/documents/esimiestyönkipukohdat.html>>. Luettu 4.10.2015.

Vuorinen, Tero. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Liettua: Talentum

Ylöstalo, Pekka. 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Tykes.

Tiedonanto tulevasta haastattelusta

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olette alustavasti suostunut haastateltavakseni, kiitos siitä. Tiiminvetäjänä olette avainasemassa laboratorion jatkuvan parantamisen edistämisessä ja henkilöstön osallistamisessa siihen. Haastatteluun osallistumalla annatte arvokasta tietoa jatkuvasta parantamisesta laboratorioissa ja kaizentaulusta. Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja voitte missä vaiheessa tahansa perua osallistumisenne. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia.

Olen Bioanalyytikko ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija Johanna Arjanheimo Metropolia ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä tiiminvetäjän roolista perusterveydenhuollon laboratoriotoiminnan jatkuvassa parantamisessa. Aihe liittyy Huslabin sisäiseen Lean-kulttuurin kehittämiskonseptiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tiiminvetäjien näkemyksiä siitä, miten jatkuvaa parantamista voitaisiin parhaiten toteuttaa/mahdollistaa perusterveydenhuollon laboratorioden nykytoiminnassa ja minkälaisena tiiminvetäjät kokevat roolinsa siinä olevan. Tavoitteena on saada Huslabille tietoa tiiminvetäjien näkemyksistä jatkuvan parantamisen mahdollistamisesta ja kartoittaa mahdollisia koulutustarpeita, sekä selvittää keinoja laboratoriohenkilöstön kaizentaulun käytön tukemiseen. Haastattelut tehdään niiden Helsingin ja Espoon perusterveydenhuollon laboratorioden tiiminvetäjille, joissa kaizentaulu on käytössä. Kysymykset, jotka esitän, ovat valmiiksi mietittyjä, mutta niihin saa vastata vapaasti.

Ohessa on kirjallinen suostumuslomake ja haastattelun teemat, joihin toivoisin teidän tutustuvan etukäteen ja ottavan mukaan haastatteluun.

Älkää epäröikö ottaa yhteyttä, jos teillä tulee kysyttävää haastatteluun liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Arjanheimo
p. XXX XXXXXXXX
etunimi.sukunimi@metropolia.fi

Suostumuslomake**SUOSTUMUS**

Minä _____ annan suostumukseni taltioida bioanalyttikko yamk-opiskelija Johanna Arjanheimon tekemän haastattelun ____/____2015. Haastattelumateriaalia saa käyttää ainoastaan Johanna Arjanheimon tekemään opinnäytetyöhön ”Tiiminvetäjän rooli perusterveydenhuollon laboratoriotoinnin jatkuvassa parantamisessa”.

Haastateltavien nimiä sekä niissä esille tulleita henkilöitä ja asioita käytetään opinnäytetyössä niin, että anonymiteetti säilyy. Raportti kirjoitetaan niin, ettei henkilöitä voida tunnistaa ja ettei ketään asianosaista loukata tai vahingoiteta. Opinnäytetyössä saa esittää otteita haastatteluista, mutta nimiä ei mainita. Minulle on myös kerrottu, että opinnäytetyön valmistumisen jälkeen äänitallenne hävitetään ja aineisto säilytetään niin, ettei haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys paljastu.

Hyväksyn edellä mainitut asiat.

_____:ssa ____/____2015.

Allekirjoitus

Haastattelija

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Kuinka monta työntekijää laboratoriossa on
2. Tiiminvetäjän koulutus
4. Tiiminvetäjän ikä
5. Kuinka monta vuotta on toiminut tiiminvetäjänä pth:n laboratorioissa

Jatkuva parantaminen ja tiiminvetäjän rooli

1. Miten jatkuvaa parantamista toteutetaan tässä laboratoriossa?
2. Ketkä sitä tekevät?
3. Miten jatkuvaa parantamista voidaan tukea?
4. Miten tuet henkilöstöä tekemään jatkuvaa parantamista tässä laboratoriossa?
5. Onko Kaizen-työkalusta apua jatkuvaan parantamiseen?
6. Minkälainen koet tiiminvetäjän roolin olevan tällä hetkellä jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa?
7. Mitä muutoksia tiiminvetäjän roolissa on tapahtunut leanin johdosta?
8. Mitä koet henkilöstön odottavan sinulta?
9. Osaako henkilöstö hyödyntää jonotusraportteja oman suorituskäytön arvioimiseen? Onko niistä apua jatkuvaan parantamiseen?
10. Miten henkilökunta suhtautuu jatkuvaan parantamiseen?

Kaizen-työkalun käyttö

1. Miten sinut on perehdytetty Kaizen-työkalun käyttöön?
2. Miten henkilöstö on perehdytetty Kaizen-työkalun käyttöön, tarvitaanko siihen lisää perehdytystä, tai koulutusta?
3. Kauan työkalu on ollut käytössä?
4. Kuinka monta ehdotusta arviosi mukaan työkalulle tehdään kuukausittain?
5. Kuka käsittelee ehdotukset?
6. Minkä tekijöiden näkisit vaikuttavan yksilöiden aktiivisuuteen työkalun käytössä, tekeekö ehdotuksia tietyt henkilöt, jos niin minkä tyyppiset?
7. Miten työkalun käyttöä voitaisiin tukea?
8. Minkälaista tukea saat jatkuvaan parantamiseen ja Kaizen-työkalun käyttöön esimiehiltäsi?
9. Vaikuttaako työkalun käyttö yksikkösi työilmapiiriin?

Haastattelun teemat

Tulevassa haastattelussa on tarkoitus käydä läpi seuraavia teemoja:

- Jatkuva parantaminen, jolla tarkoitetaan laboratoriotoiminnan eri osa-alueiden kehittämistä. Henkilöstöä kannustetaan tekemään parannusehdotuksia mistä tahansa laboratoriotoiminnan osa-alueesta. Parannusehdotukset arvioidaan, otetaan kokeiluun ja osoitautuessa hyödyllisiksi otetaan uudet käytännöt käyttöön. Henkilöstölle annetaan parannusehdotuksista palautetta.

-Tiiminvetäjän rooli jatkuvan parantamisen mahdollistamisessa ja toteuttamisessa

-Kaizen-taulu

Yläluokka	Pelkistys	Alaluokka
Keinot/välineet	tilojen muokkaus työ- olojen parantamiseksi	Tilojen muokkaus
	odotustilan parantami- nen	
	huoneen järjestelemi- nen toisin	
	huoneen siirto toiseen huoneeseen	
	kaizen-taulu on käytössä	Kaizen-taulu (parannusehdotuk- set)
	kaizen-taulu jatkuvan parantamisen apuna	
	Esimiehiltä tulevat ke- hittämisisideat	
	asiakaspalautteista saa- dut kehittämisehdotuk- set	
	Tiimistä nousevat kehit- tämisehdotukset	
	Jonotusraporteista on apua jatkuvaan paranta- miseen.	Jonotusraportit
	Jonotusraportit auttavat huomaamaan parannus- kohteita työtavoissa	
	jonotusraportit auttavat havaitsemaan epäkohtia jonotusajoissa	
	Jonotusraporttien avulla voi havaita henkilöstön asenteen jonojen purka- miseen.	
	Jonotusraporttien avulla päätetään taukojen ajat	
	Jonotusraporttien poh- jalta käydään keskuste- lua jatkuvasta paranta- misesta.	
	on hyvä että jonotusra- porteista saadaan tietoa	
	jonotusraporteista näh- dään, että on selvitty hankalasta tilanteesta	
Toteutus	Pieniä asioita	Kehittämistä
	Työn kehittämistä	
	Nopeita muutoksia	
	Kommunikointia ja toi- mintaa	

	Kokeiluja	Käynnissä koko ajan
	Haasteisiin vastaamista	
	Koko ajan	
	Tehty jo pitkään	
	Kahvitauoilla	
	Kokouksissa	
	Kun on aikaa	
	Työn ohessa	
	Tiiminvetäjien päivillä	
Toteuttajat	Kaikki osallistuvat	Koko henkilöstö
	Yhdessä suunnitellaan ja sovitaan	
	Yhdessä toteutetaan	
	Henkilöstö tekee ehdotuksia	
	Organisaation eri tasot	
	omien vastualueiden kehittäminen	
	vetää jatkuvaa parantamista	Tiiminvetäjä
	jatkuva parantaminen on tiiminvetäjän vastuulla	
	Ohjaa jatkuvaa parantamista	
	Tietyt henkilöt toteuttavat	Tietyt henkilöt
	Ahkera	
	Kiinnostunut	
	Motivoitunut	
	Tunnollinen	
	Kehittämisorientoitunut	
	Itseohjautuva ja kokonaisuuksia hallitseva	
	Ammattiosaaminen	
	Pitkä työkokemus	
	Eri ammattiryhmät	
	Ikäjakautuma	
Tuki	Muutoksen havaitsemisen hyväksi	Muutoksien tekeminen
	Tottuminen	
	Enemmän uudistuksia	
	Kokeilut	
	Vastuutehtävät/alueet	
	Suhtautuminen ehdotuksiin	Ylemmän johdon ja vastuukilöiden antama tuki
	Jatkuvaan parantamiseen annetut välineet	
	Positiivinen palaute	

	Ajan ja resurssien antaminen	
	Koulutukseen pääseminen	
	Mahdollisuus kokouksiin	
	Kehittämisen prosessilinja	
	Henkilö joka vastaa jatkuvasta parantamisesta	
	Tiiminvetäjän antama tuki	
	Perusteleminen	
	Tiedottaminen	
	Osallistaminen	
	Ohjeistaminen	
	Seuranta ja muistuttelu	
	Lisäperehdytys	
	Vuorovaikutus ja avoin keskustelu	Ilmapiiiri
	Matala kynnyks tehtäviä ehdotuksia	
	Työyhteisön tuki	
	Keskustelu muiden laboratorioden kanssa	Tiedon jakaminen
	Valokuvat toimivista ideoista	
	Kokoukset	
	Ulkopuolinen näkökulma	
Haasteet	Kehittämistyölle ei ole aikaa	Aikapula
	Luovuudelle ei ole aikaa	
	Keskustelulle ei ole aikaa	
	Kehittämistyöhön perehtymiseen ei ole aikaa	
	Kehittämistyö tehdään työajan ulkopuolella	
	kokouksille ei ole aikaa	
	toimintatavat muuttuvat liian useasti	
	Tehdään työajan ulkopuolella	
	Kaizen-taulua ei ole aikaa käyttää	Kaizen-tilaan liittyvät epäkohdat
	Kaizen-tilan käytöstä ei ole riittävästi tietoa	
	Kaizen-tila on prosessina hidas	
	Kaizen-tilan koko	

	kynnys Kaizen-ehdotuksen tekemiseen on liian iso	
	Kaizen-taulu on liian byrokraattinen	
	Pienessä laboratoriossa ei tunnu järkevältä käyttää taulua	
	Kaizen-taulu ei ole hyvä väline	
	Epäkohdat liittyen yhteiseen levyasemaan	
	Jonotusraportit koetaan negatiivisena	Jonotusraportteihin liittyvät epäkohdat
	Jonotusraportit koetaan painostuksena	
	Jonotusraporteista ei näy syyt pitkiin taukoihin	
	Jonotusraportit ahdistavat	
	Jonotusraportit aiheuttavat vihaisia tunteita	
	Jonotusraportteja ei haluta nähdä	
	Jonotusraportit koetaan epäoikeudenmukaisiksi	
	Jonotusraportit aiheuttavat ikävää keskustelua	
	Jonotusraporteista ei koeta olevan apua jatkuvaan parantamiseen	
	Kaizeneita ei tehdä omaaloitteisesti	Toteuttajiin liittyvät epäkohdat
	resurssipula	
	harva on motivoinut toteuttamaan käytännössä kehittämisiä	
	kehittämisiä toteuttavan henkilön pitäisi olla ponteva	
	Kaikki eivät ole kehittämisorientoituneita	
	Suhtautuminen jatkuvaan parantamiseen	
	Tunne riittämättömydestä	Tiiminvetäjän rooliin liittyvät epäkohdat
	Tiiminvetäjän työlle ei ole riittävästi aikaa	

	Tiiminvetäjä tekee työnsä ylitöinä	
	Tiiminvetäjä saa vähän tukea esimiehiltä jatkuvaan parantamiseen	
	Esimiehet eivät ehdi ponnistaa jatkuvaan parantamiseen	
	Esimiesten antama tuki saisi olla avoimempaa	
	Tiiminvetäjiä voisi tukea enemmän	
	Koulutuksia saisi olla enemmän	
	Tiiminvetäjiä voisi motivoida paremmin jatkuvaan parantamiseen	
	Tiiminvetäjien saama perehdytys Kaizen-työkalun käyttöön olisi voinut olla parempi	

Tiiminvetäjät

Yläluokka	Pelkistys	Alaluokka
Rooli	Jatkuva parantaminen etenee tiiminvetäjän kautta	Jatkuvan parantamisen mahdollistaja
	Tiiminvetäjän rooliin kuuluu jatkuva parantaminen	
	tiiminvetäjä tukee suunnitelmia	
	tiiminvetäjä voi tehdä myös itsenäisesti kehittämistyötä	
	Tärkeä rooli jatkuvassa parantamisessa	
	kannustaminen	
	osallistaminen	
	ilmapiirin luominen	
	valmentaja ja työyhteisön jäsen	
	asiantuntemus työpisteen toimintatavoista	Kokonaisuuden hahmottaja ja ohjaaja
	tärkeä rooli työn sujuvuuden kannalta	
	vastuullinen ja haastava työ	
	kokonaistilanteen seuraaminen	
	kokonaisuuden ohjaaminen	
	Jatkuvan parantamisen tekemiseen vaikuttaa tiiminvetäjän persoonallisuus	Tietynlainen persoonallisuus
	persoonallisuus vaikuttaa tiiminvetäjänä pärjäämiseen	
	osaa jakaa vastuuta	
	luottaa työkavereihin	
	keskusteleva	
	tukea antava	
	itseohjautuva	
	kokonaisuuksia hallitseva	
Koetut odotukset	kokonaiskuvan ymmärtäminen	Kokonaisuuden hallitseminen

	rakenteen ylläpitäminen	
	uudistusten tekeminen	
	isot odotukset	
	Tasapuoliset listat ja lo- mat	Tasapuolisuus
	Tasapuolisuus	
	Yhteishengen luominen	
	asiantuntijuus	Asiantuntijuus
	paljon tietoa	
	ratkaisujen kertominen	
	tiedon selvittäminen	
	määrätietoinen ja toime- lias	
	tiiminvetäjältä voi kysyä ja saada tukea	Tuen antaminen
	kuuntelee	
	tiimin puolesta puhumi- nen	
	aikaa seurusteluun ja pe- rehdyttämiseen	
Tiiminvetäjien tuki jatkuvalle parantamiselle	aktivoiminen kyselemällä	Annettu tuki
	muistuttelu kaizen-ehdo- tusten tekemiseksi	
	parannuskohteiden esille tuominen	
	perusteleminen	
	erilaisuuden hyväksymi- nen	
	työyhteisön ilmapiirin yl- läpitäminen	
	oma esimerkki	
	positiivisen palautteen antaminen	
	kannustaminen	
	kuunteleminen	
	vastuuttaminen	
	ajan antaminen	
	kysyttäessä	Saatu tuki
	tarvittaessa	
	oh ja aoh tukevat paljon	
	keskustelutukea	
	kokouksiin ja koulutuk- siin pääseminen	
	lupa työskennellä itse- näisesti	

	tiiminvetäjä ei koe tarvitse- vansa esimiesten tu- kea jatkuvaan paranta- miseen	
--	---	--

Kaizen-taulu

Alaluokka	Pelkistys	
Käyttö	Seinätaulua ei ole	Kaizen-taulua ei käytetä
	Kaizen-taulu on olemassa, mutta siihen ei tehdä ehdotuksia	
	Kaizen-taulusta voisi olla apua jatkuvaan parantamiseen jos sitä käytettäisiin	
	Kaizen-taulu on toimiva	Kaizen-taulu on käytössä toimiva
	Kaizen-tauluna on loke-rikko	
	Käytössä on pieni Kaizen-taulu	
	Kaizen-ehdotuksia tehdään	
	Kaizen-taulusta näkee ehdotuksen etenemisen	
	ei vaikutusta ilmapiiriin	
	Eos vaikutuksesta ilmapiiriin	
	positiivinen vaikutus ilmapiiriin	
	Tiiminvetäjän antama tuki	Käytön tukeminen
	Ajan antaminen	
	Lisäperehdytys	
	Visuaalinen prosessikuvaus	
	Avoin ilmapiiri	
	Kaizen-työryhmät	
	Selkeämpi prosessi	
	Kaikki ehdotukset yhteiselle levyasemalle	
Kaizen-ehdotukset	oma-aloitteiset ja idearikkaat	Ehdotusten tekijät
	aktiiviset henkilöt	
	nuoret, innovatiiviset	
	kehittämisestä kiinnostuneet	
	kaizen-työryhmä	
	Ehdotukset kerrotaan suullisesti tiiminvetäjälle	Ehdotusten antaminen
	Ehdotukset annetaan lapulla tiiminvetäjälle	

	Ehdotukset suunnitellaan yhdessä tiiminvetäjän kanssa	
	Ehdotukset annetaan sähköpostitse tiiminvetäjälle	
	ehdotuksia laitetaan kaizen-työkalulle	
	Ehdotuksia annetaan kokouksissa	
	Tiiminvetäjä on ottanut yhteiseltä levyasemalta ehdotuksia kokeiluun	
	Tiiminvetäjä kehottaa kirjoittamaan ehdotuksen kaizen-työkalulle	
	Tiiminvetäjä kirjoittaa toisen puolesta ehdotuksen työkalulle	
	Esimiehet hyväksyvät	Ehdotusten käsittely
	Tiiminvetäjä hyväksyy	
	Kaizen-työryhmässä	
	Kokouksessa	
	Puhumalla	
	Tallennus yhteiselle levyasemalle	
	Tiiminvetäjän vaikutus	Ehdotusten määrä
	Käsittelyssä olevien Kaizenien määrä	
	Kesä	
	Asiakas- ja henkilökuntamäärä	